



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU S VYUŽITÍM
METODY BALANCED SCORECARD**

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT BY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michala Nosková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Michala Nosková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard a vyhodnocení možných výhod či rizik jeho zavedení. Dílčím cílem je strategická analýza a zhodnocení výkonnosti podniku v letech 2011 až 2015 vybranými ukazateli finanční analýzy.

Základní literární prameny:

FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084.

KAPLAN, R. S. a D.P. NORTO. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. 342 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybraného podniku a návrhem implementace modelu Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do tří částí, na část teoretickou, analytickou a praktickou. První část je zaměřena na vysvětlení pojmů souvisejících s měřením výkonnosti podniku a také s implementací modelu Balanced Scorecard. Ve druhé části je nejprve charakterizován analyzovaný podnik a následně je provedena strategická a finanční analýza. Poslední část diplomové práce se věnuje jednotlivým krokům zavedení modelu Balanced Scorecard ve vybraném podniku.

Abstract

The Master's thesis deals with the evaluating of the selected company and describes the design of a method implementation Balanced Scorecard. The thesis is divided into three parts: a theoretical, an analytical and practical part. The first part focuses on an explanation of terms associated with measuring business performance and also model implementation Balanced Scorecard. The second part of thesis focuses on the description of company, subsequently is made strategic and financial analysis. The last part of the Master's thesis proposes the individual steps of introducing the Balanced Scorecard in the selected business.

Klíčová slova

Výkonnost, finanční analýza, strategická analýza, Balanced Scorecard.

Keywords

Performance, financial analysis, strategic analysis Balanced Scorecard.

Bibliografická citace

NOSKOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 108 s.
Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její užitečné rady, odborné vedení a celkovou pomoc při psaní mé diplomové práce. Také musím poděkovat své rodině, příteli a přátelům, kteří pro mě byli při celém mém studiu velkou oporou.

Obsah

Úvod	7
Cíl a metodika práce.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
1.1 Výkonnost podniku	10
1.1.1 Měření výkonnosti podniku	10
1.1.2 Externí uživatelé	12
1.1.3 Interní uživatelé	12
1.2 Strategická analýza.....	13
1.2.1 SLEPT analýza	13
1.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	14
1.2.3 SWOT analýza.....	14
1.3 Finanční analýza jako nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku	15
1.4 Základní ukazatelé měření výkonnosti podniku	16
1.4.1 Analýza absolutních ukazatelů	16
1.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	17
1.4.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	18
1.5 Moderní ukazatel měření výkonnosti podniku.....	23
1.5.1 Charakteristika Balanced Scorecard	24
1.5.2 Perspektivy Balanced Scorecard.....	25
1.5.3 Implementace Balanced Scorecard.....	30
1.5.4 Výhody zavedení Balanced Scorecard	31
1.5.5 Bariéry efektivního zavádění Balanced Scorecard	32
2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	33
2.1 Základní informace o společnosti	33
2.2 Charakteristika společnosti	33
2.3 Historie společnosti.....	35
2.4 Organizační struktura společnosti	36
2.5 Strategická analýza.....	37
2.5.1 SLEPT analýza	37
2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	40
2.5.3 SWOT analýza.....	41
2.6 Finanční analýza.....	43
2.6.1 Analýza absolutní ukazatele	43
2.6.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	47
2.6.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	49

2.6.4	Analýza ukazatelů zadluženosti	54
2.7	Celkové zhodnocení finanční situace společnosti.....	56
3	NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	59
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů	59
3.2	Strategie společnosti.....	63
3.3	Tvorba Balanced Scorecard	64
3.3.1	Odvození strategických cílů.....	64
3.3.2	Vybudování vztahů příčin a následků za pomoci strategické mapy	69
3.3.3	Určení měřítek a cílových hodnot.....	70
3.3.4	Stanovení strategických akcí	83
3.3.5	Proces rozšíření – roll out	88
3.3.6	Kontinuální nasazení modelu BSC	88
3.4	Rizika implementace BSC	89
3.4.1	Identifikace rizik	90
3.4.2	Kvantifikace rizik	91
3.4.3	Eliminace rizik	92
3.5	Výhody implementace metody Balanced Scorecard.....	93
Závěr		94
Seznam zdrojů.....		96
Seznam tabulek		99
Seznam obrázků		101
Seznam grafů.....		102
Seznam vzorců.....		103
Seznam příloh.....		104

Úvod

Vstupem České republiky do Evropské unie se nejenom zvýšily českým podnikatelům šance proniknout na cizí trhy, ale zahraničním podnikatelům se také podařilo proniknout na trh český. Tím tedy došlo ke zvýšení konkurence mezi podnikatelskými subjekty, které musí neustále vylepšovat svoji podnikovou strategii, aby se v současných „tvrdých“ podmínkách na trhu nejenom udržely, ale také, aby zde zaujmuly vysoké postavení.

Mnoho podniků spoléhá pouze na sledování finančních ukazatelů, jako je zisk a CF. To ale pro dobré fungování společnosti nestačí. V současné době pokud chce podnik zaujmout výsadní postavení na trhu, tak nelze pouze hodnotit výkonnost podniku z pohledu finančních ukazatelů. Jsou zde i důležitější aspekty, které nám prozradí, jak si společnost na trhu vede, v čem vyčnívá a v čem naopak ztrácí.

Jednou z možností, jak podniky získají informace o tom jak si vedou i v jiných oblastech, než je pouze oblast finanční, je použití moderní metody Balanced Scorecard. Jedná se o poměrně mladou metodu, která vznikla v 90. letech 20. století. Zakladateli této metody jsou R. S. Kaplan a D. P. Norton.

Výhodou metody BSC je především propojení nefinančních a finančních ukazatelů, které nám umožní dostatečně zhodnotit celkovou výkonnost podniku. Základním principem této metody je sledování čtyř hlavních perspektiv, kterými jsou zákazníci, zaměstnanci, interní procesy a také finanční ukazatelé. Nejedná se ale pouze o měřítko které nám stanoví, jak si daný podnik stojí. Jde především o zavedení BSC do strategického řízení celého podniku, neboť až pak začne podnik skutečně dobře fungovat.

Zavedením modelu BSC se tedy můžeme odlišit od svých konkurentů, a tím získat konkurenční výhodu, kterou je čím dál těžší získat. Pokud dojde k úspěšné implementaci a k naplnění všech strategických cílů, můžeme konstatovat, že celková výkonnost podniku zaručeně poroste, čímž poroste i větší podíl na trhu.

Cíl a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard a vyhodnocení možných výhod či rizik jeho zavedení. Dílčím cílem je strategická analýza a zhodnocení výkonnosti podniku v letech 2011 až 2015 vybranými ukazateli finanční analýzy. Diplomová práce je rozvrhnutá do třech částí, na část teoretickou, analytickou a praktickou.

První část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky z oblasti výkonnosti podniku, strategické a finanční analýzy a také modelu Balanced Scorecard. V kapitole výkonnost podniku je charakterizováno měření výkonnosti podniku a dále pak externí a interní uživatelé. Kapitola strategické analýzy popisuje tři základní ukazatele, čímž jsou SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a také SWOT analýza. Kapitola finanční analýzy se zaměřuje na vybrané ukazatele hodnotící finanční stav podniku, kterými budou analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Poslední kapitola teoretické části se věnuje podrobnému popisu modelu Balanced Scorecard.

Ve druhé části diplomové práce se zaměřuji na analytickou část, kde je nejprve představena analyzovaná společnost, její charakteristika, historie a také organizační struktura. Dalším bodem této kapitoly je provedení strategické a také finanční analýzy. Finanční analýza obsahuje tabulky, grafy a výpočty jednotlivých ukazatelů. Poslední bod této kapitoly je věnován celkovému zhodnocení finanční situace analyzovaného podniku.

Stěžejní část diplomové práce je uvedena ve třetí části práce, kde se zabývám implementací modelu Balanced Scorecard do vybrané společnosti. Kapitola obsahuje 5 kroků tvorby Balanced Scorecard, kterými jsou odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, dále pak určení měřítek a cílových hodnot, proces rozšíření a také kontinuální nasazení. Na konci práce se zaměřím na rizika implementace a také výhody, které může metoda Balanced Scorecard společnosti přinést.

V celé diplomové práci je použito několik důležitých metod. První část diplomové práce využívá metodu interpretace, kdy pomocí nastudování odborné literatury interpretují vlastními slovy pojmy, které umožní snáze pochopit problematiku zpracovanou v diplomové práci. Další použitou metodou je metoda analýzy, která je využita ve druhé části diplomové práce. Analýzu můžeme formulovat jako proces rozložení zkoumané situace na jednotlivé části, které jsou pak předmětem dalšího zkoumání. Metodou analýzy je zkoumaná strategická a finanční situace společnosti. Následující část mé diplomové práce obsahuje metodu dedukce. Dedukce slouží k vyvození konkrétních opatření, která vyplynula z analytické části. Poslední použitou metodou v diplomové práci je syntéza, která sjednotí všechny poznatky obsažené v celé diplomové práci.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části své diplomové práce se věnuji teoretickým poznatkům spadajících do oblasti výkonnosti podniku. Zejména se zaměřuji na pojmy jako je finanční analýza a její uživatelé, dále pak se zabývám analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku a stěžejní část teoretické části je věnována podrobnému popisu jak běžných ukazatelů měření podnikové výkonnosti, tak i modernímu ukazateli Balanced Scorecard.

1.1 Výkonnost podniku

Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály (4).

1.1.1 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku v sobě skrývá 2 varianty otázek:

- A) Jak měřit vstupy do podnikatelského procesu na straně jedné, a na straně druhé jak měřit výstupy a také jakým způsobem je porovnávat?
- B) Pro koho měřit výkonnost podniku? Kdo a proč informaci o úspěšnosti podniku vyžaduje; konkrétněji, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle? (1).

A) Jak měřit vstupy a výstupy v podnikatelském procesu

Odpověď na první otázku je následující. Vstupy a výstupy podnikatelského procesu je možné měřit nejrozličnějšími způsoby. Nejčastěji však v naturálním, nebo peněžním vyjádření. Předmětem účetnictví je především peněžní vyjádření vstupů a výstupů a to včetně celého procesu jejich transformace. Při měření výsledků podnikatelské činnosti je hlavním problémem skutečnost, že toto měření lze provést pouze za vymezené časové období, a také pouze s určitou mírou jistoty (1).

Účetní informace se nezabývají pouze znázorněním podnikatelského procesu v okamžiku příjmu a výdaje peněz, ale zobrazují celý koloběh peněz v průběhu celého složitého procesu její reprodukce. Účetní informace dále umožňují komplexně propojit měření tzv. finanční pozice, výkonnosti a změny finanční pozice (1).

Finanční pozici podniku nejvíce ovlivňuje výše a struktura aktiv, které podnik při své činnosti využívá, a dále pak struktura kapitálu, který vlastníci pro financování těchto aktiv propůjčili. Potřebné informace o finanční pozici nalezneme v rozvaze (1).

Informace o výkonnosti podniku, o jeho schopnosti zhodnotit spotřebované zdroje v daném období a vytvářet vlastní činností zisk, jsou důležité pro posouzení jeho procesu tvorby výkonu a jeho potenciálního rozvoje. Informace o výkonnosti podniku jsou obsaženy především ve výsledovce (1).

Změny ve finanční pozici podniku nám napomáhají zhodnotit schopnost podniku vytvářet peněžní a nepeněžní ekvivalenty a současně vyjádřit potřeby podniku při využití těchto peněžních prostředků (1).

B) Pro koho měřit výkonnost podniku

Dále je důležité odpovědět i na otázku pro koho měřit, a také za jakým účelem ji měřit, tedy jaká účetní data různé subjekty pro posouzení výkonnosti požadují (1).

O ekonomické výsledky podniku se totiž nezajímají jenom vlastníci kapitálu a manažeři, ale navíc například i státní orgány, obchodní partneři, či zaměstnanci. K tomu, aby se podnik mohl dlouhodobě rozvíjet, je nezbytné, aby splnil jak očekávání vlastníků (kteří preferují především zhodnocení vloženého kapitálu), tak zaměstnanců (kteří se zajímají o výši mezd, kvalitu pracovních podmínek, možnost odborného růstu atd.), či obchodních partnerů a tržního okolí obecně. Tržní okolí podniku zahrnuje potenciální zákazníky, dodavatele, dále pak konkurenty, média, státní orgány aj. (1).

Tyto subjekty můžeme dále rozdělit podle vztahu k podniku a to na interní uživatele a externí uživatele (1).

1.1.2 Externí uživatelé

Mezi externí uživatele informací o výkonnosti patří: (3)

- 1) **Iniciátoři založení organizace** – subjekty, které poskytly kapitál na založení a rozvoj organizace.
- 2) **Poskytovatelé zdrojů financování** – poskytovatelé vlastního kapitálu a věřitelé organizace.
- 3) **Dodavatelé** – dodavatelé dlouhodobých aktiv, surovin, komponentů a služeb.
- 4) **Příjemci výsledků činnosti organizace** – odběratelé výkonů společnosti, ať již se jedná o výrobky, zboží, služby v rozsáhlejších či dlouhodobějších projektech nebo zakázkách.
- 5) **Konkurence** – subjekty zaměřující se na stejné produkty, ale i subjekty oslovující stejné skupiny zákazníků.
- 6) **Subjekty veřejné správy** – státní správa (finanční úřady, statistické úřady) i místní samosprávy (zejména obce).
- 7) **Subjekty občanského společenství tzv. třetího sektoru** – nevládní organizace zaměřující se na lidská práva, ochranu životního prostředí nebo udržitelný rozvoj.
- 8) **Ostatní subjekty z okolí podniku** – například subjekty, jejichž produkty nakupují zaměstnanci organizace ze svých výdělků od organizace.

1.1.3 Interní uživatelé

Mezi interní uživatele informací o výkonnosti podniku se řadí: (4)

- 1) **Vlastníci podniku** – používají získané informace k posouzení zhodnocení vloženého kapitálu, k dlouhodobému plánování a řízení procesů, dále pak z důvodů rozdělení zisku a oceňování podniku.
- 2) **Manažeři podniku** – tyto výsledky použijí k řízení operativních a strategických procesů v podniku, a také struktury kapitálu.
- 3) **Zaměstnanci** – získané informace využijí k posouzení finanční a celkové stability podniku z hlediska růstu mezd a perspektivy zaměstnanců.

1.2 Strategická analýza

Strategická analýza je zaměřena na zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V této kapitole se zaměřím na SLEPT analýzu, dále pak na Porterův model pěti konkurenčních sil, a poslední část této kapitoly bude věnována SWOT analýze, která nám na jedné straně určí silné a slabé stránky společnosti a na druhé straně její příležitosti a hrozby.

1.2.1 SLEPT analýza

Pokud podnik identifikuje všechny nezbytné vnější faktory, které ho mohou ovlivnit, může na tom založit svou strategii, a stát se tak úspěšnějším.

SLEPT analýza, se dělí na pět skupin vnějších faktorů: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a technologické (9).

Sociální faktory se zabývají jakoukoliv změnou, či vývojem v sociálním prostředí, které je ovlivněno poptávkou po produktech nebo službách podniku. Týká se například vyššího věku dožití populace, struktury příjmů populace, či migrace v populaci. Je nezbytné, aby se také vzala v úvahu například vzdělanost, náboženství, struktura a hodnota obyvatelstva (9).

Legislativní faktory vypovídají o tom, v jakém právním prostředí se podnik nachází. Prostředí je totiž ve většině případů vytvořeno státní mocí. Velmi častá je tedy státní regulace, ochrana životního prostředí nebo plánované či platné zákony (9).

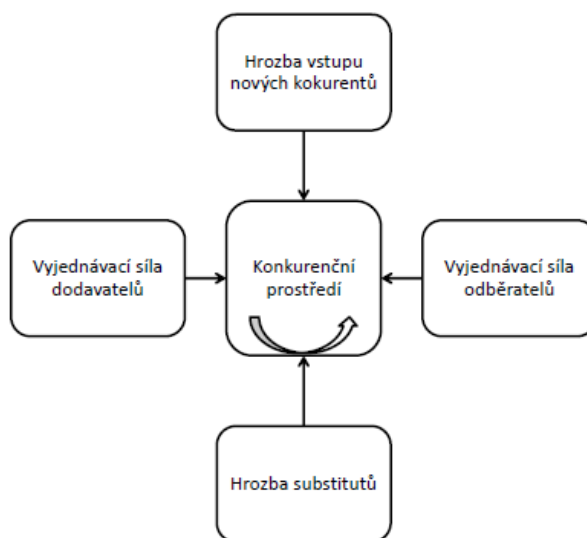
Ekonomické faktory lze charakterizovat jako stav ekonomiky v okolí. Za ekonomické faktory lze považovat úrokové sazby, inflaci, směnné kurzy, hospodářský růst, ale i fáze hospodářského cyklu (9).

Politické faktory se týkají zásahů vládní politiky do podnikání, a také podpory podnikání. Mezi politické faktory můžeme zařadit například monetární a fiskální politiku, podporu zahraničního obchodu a postoj ke korupci (9).

Technické a technologické faktory můžeme zařadit mezi nejdůležitější vlivy ovlivňující konkurenceschopnost podniku. V současné době je nutné tyto faktory co nejčastěji analyzovat. Řadíme sem například podporu vědy a výzkumu vládou a podnikem, dále pak nové postupy, techniky, metodiky a technologie na trhu (9).

1.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato metoda patří k nejvýznamnějším nástrojům analýzy konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Tvůrcem této metody je profesor Michael Eugene Porter. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném prostředí. Pro dosažení vytyčeného cíle rozebírá pět klíčových faktorů, které konkurenceschopnost firmy nepřímo či přímo ovlivňují. Jedná se o konkurenční prostředí, hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů a hrozbu substitutů (5).



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil (2)

1.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších metod hodnocení situace podniku. Zahrnuje v sobě všechny poznatky strategické i finanční analýzy a člení je do čtyř kategorií: (16).

1) Strengths (Silné stránky)

- Silné stránky obsahují přednosti podniku, kterými disponuje. Dále pak pomáhají podniku být stejně dobrý, či dokonce lepší než jeho konkurence.

2) Weaknesses (Slabé stránky)

- Slabé stránky na druhé straně naznačují nedostatky, které by v budoucnu mohly zapříčinit podniku nepříznivou situaci a které by se měl podnik pokusit odstranit.

3) Opportunities (Příležitosti)

- Příležitosti zobrazují možnosti a schopnosti podniku, kvůli kterým by mohl podnik zlepšit svoji situaci na trhu, pokud se mu podaří je správně využít.

4) Threats (Hrozby)

- Hrozby poukazují na vnější vlivy, které by mohly v budoucnu způsobit problémy společnosti.

1.3 Finanční analýza jako nástroj pro hodnocení výkonnosti podniku

Za základní cíl finanční analýzy lze považovat přípravu podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Mezi rozhodováním o podniku a účetnictvím existuje velmi úzká spojitost. Účetnictví totiž předkládá, z pohledu finanční analýzy, přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku. Pokud ale chceme, aby tato data byla využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musíme je podrobit finanční analýze (2).

Finanční analýza má smysl z časového pohledu, a to ve dvou rovinách. V první rovině musíme nahlídnout do minulosti, neboť až poté máme šanci zhodnotit, jak se firma vyvíjela až do současnosti. Naopak druhá rovina nám slouží jako základ k finančnímu plánování ve všech časových rovinách. Umožňuje nám jak plánování strategické, související s dlouhodobým rozvojem společnosti, tak i plánování krátkodobé, spojené s běžným chodem společnosti. Stěžejními údaji pro finanční plánování jsou pak výsledky finanční analýzy (2).

1.4 Základní ukazatelé měření výkonnosti podniku

Finanční ukazatelé se řadí mezi stěžejní nástroje jednoduché finanční analýzy, neboť nám dávají odpovědi na různé otázky, které souvisí s finančním zdravím firmy (2).

1.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Údaje, které souvisí s výpočty absolutních ukazatelů, najdeme v účetních výkazech, které tvoří převážnou část vstupních informací. Účetní výkazy zobrazují jak veličiny stavové, které vyjadřují určitý stav a jsou obsaženy v rozvaze, tak veličiny tokové, které informují o údajích za určitý časový interval. Ty jsou obsaženy ve výkazu zisků a ztrát a také ve výkazu cash flow (2).

Vertikální analýza

Vertikální analýza, též nazývána jako analýza komponentů, se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Jedná se o porovnávání jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Tento ukazatel nám ulehčuje porovnávání účetních výkazů s předchozím účetním obdobím a navíc usnadňuje srovnávání analyzovaného podniku s jinými firmami v tomtéž oboru podnikání (2).

$$\text{podíl na celku} = \frac{\text{hodnota dílčího ukazatele}}{\text{velikost absolutního ukazatele}} \quad [\%]$$

Vzorec 1: Vertikální analýza

Horizontální analýza

Ukazatel horizontální analýzy popisuje vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v předem určené časové řadě. Analýza se vypočítává buď meziročně, což znamená, že se porovnávají dvě po sobě následující období, nebo se také zpracovává i za několik minulých období. V rámci horizontální analýzy se sleduje její absolutní výše změn nebo také její procentní vyjádření k výchozímu roku (8).

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{aktuální rok} - \text{předchozí rok}}{\text{předchozí rok}} * 100 \quad [\%]$$

Vzorec 2: Horizontální analýza

1.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou zapotřebí jak k analýze a řízení finanční situace podniku, tak především i jeho likvidity. Jsou též označovány jako fondy finančních prostředků neboli finanční fondy. Fond je zde chápán jako souhrn určitých stavových ukazatelů vyjadřující aktiva nebo pasiva. Naopak čistý fond je brán jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv (7).

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu se vypočítá jako objem oběžných aktiv snížených o objem krátkodobých závazků, to znamená o tu část oběžných aktiv, která je vázána na úhradu krátkodobých závazků. Zbylá část oběžných aktiv není takto vázána, a proto může sloužit ke krytí mimořádných výkyvů, na úhradu neplánovaných výdajů nebo k rozšiřování činnosti apod. (4).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál

Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)

Jako čisté pohotové prostředky je označován fond finančních prostředků, který vznikne z objemu oběžných aktiv a vyloučením položek zásoby a pohledávky, neboť jsou považovány za málo likvidní formy majetku. V podstatě se jedná o finanční prostředky, které jsou bezprostředně k dispozici pro úhradu závazků. Tento fond se používá jako nejpřísnější kritérium posuzování likvidity podniku (4).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 4: Čisté pohotové prostředky

Čistý peněžní majetek (peněžně pohledávkový finanční fond)

Ukazatel čistý peněžní majetek zobrazuje střední cestu mezi oběma výše zmíněnými rozdílovými ukazateli. Při výpočtu tohoto ukazatele se od oběžných aktiv vylučují zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky (7).

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 5: Čistý peněžní majetek

1.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele představují stěžejní nástroj finanční analýzy, patří proto mezi nejrozšířenější a neoblíbenější metodu finanční analýzy. Tato analýza umožňuje především získat rychle a levně představu o finančním zdraví podniku. Poměrové ukazatele se vypočítají jako poměr jedné nebo více položek výkazů k jiné položce či více položkám účetních výkazů. Umožňují tedy proto sestavit velké množství ukazatelů. V praxi se ale využívá pouze jen několik nezbytných ukazatelů, rozčleněných do skupin, dle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku (6).

Ukazatelé rentability

Rentabilita je ukazatel umožňující měřit schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a také dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Tento poměrový ukazatel nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. V čitateli zlomku se vyskytuje určitá položka výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, či tržby (2).

Rentabilita aktiv

Rentabilita celkových aktiv porovnává v čitateli dosažený výsledek hospodaření se jmenovatelem, který obsahuje celkovou průměrnou výši aktiv, která byla využita pro jeho dosažení. Tento ukazatel sleduje zhodnocení aktiv bez ohledu na strukturu zdrojů jejich financování. Je tedy měřítkem pro celkovou efektivnost zkoumané činnosti a z tohoto důvodu, by měl být pro výpočet tohoto ukazatele použit výsledek hospodaření, který není strukturou financování ovlivněna. Těmto nárokům nejvíce odpovídá položka EBIT, neboli výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní (3).

$$ROA = \frac{EBIT}{CA} \quad [\%]$$

Vzorec 6: Rentabilita aktiv

Rentabilita vlastního kapitálu

Výše zmíněný ukazatel zobrazuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku, proto jde o ukazatel, pomocí kterého se investoři mohou dozvědět, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice (2).

$$ROE = \frac{VH \text{ po zdanění}}{VK} \quad [\%]$$

Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita tržeb

Rentability tržeb představuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, resp. výnosu. Ukazatel vypovídá o tom, kolik zisku bylo vyprodukováno v jedné koruně tržeb. Jedná se schopnost podniku vyrábět výkony s nižšími náklady, než odpovídá cenové úrovni, nebo naopak prodávat za vysokou cenu (4).

$$ROS = \frac{VH \text{ po zdanění}}{\text{tržby}} \quad [\%]$$

Vzorec 8: Rentabilita tržeb

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity, patří mezi ukazatele, kteří měří, jak jsou společnosti schopni využívat investované finanční prostředky a také vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina ukazatelů zobrazuje dobu obratu, zatímco druhá skupina vyjadřuje počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv. Výpočet těchto ukazatelů je velmi důležitý pro zjištění, jak společnost hospodaří se svými aktivy, dále pak jejich jednotlivými složkami a také jaké má toto hospodaření vliv na likviditu a celkovou výnosnost (2).

Obrat celkových aktiv

Tímto ukazatelem můžeme měřit efektivnost využívání celkových aktiv, neboť vypočítaná hodnota ukazatele nám udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Velmi často se pro mezipodnikové srovnávání používá právě tento ukazatel. Čím vyšší

je hodnota ukazatele, tím lépe společnost se svým majetkem hospodaří. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je minimálně 1, vše ale také záleží na konkrétním odvětví. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nízká, vyjadřuje nám to nadměrnou výši aktiv a tudíž i jejich neefektivní využívání (2).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{CA} \quad [\text{krát}]$$

Vzorec 9: Obrat aktiv

Obrat zásob

Pomocí tohoto ukazatele můžeme zjistit, kolikrát se každá položka zásob prodá a znovu uskladní v průběhu sledovaného období. Jako nevýhodu tohoto ukazatele můžeme spatřovat v tom, že tržby se uvádějí v tržních cenách, zatímco zásoby jsou vyjádřeny v pořizovacích cenách. Podnik nemá nadbytečné zásoby, pokud jsou jeho výsledné hodnoty ukazatelé vyšší než oborové průměry (4).

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} [\text{krát}]$$

Vzorec 10: Obrat zásob

Doba obratu zásob

Prostřednictvím tohoto ukazatele můžeme vypočítat dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Položka zásob ale v sobě zahrnuje zásoby jak nakupované, tak zásoby vlastní výroby, můžeme tedy vypočítávat i ukazatele doby obratu jednotlivých dílčích forem zásob (4).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \quad [\text{dny}]$$

Vzorec 11: Doba obratu zásob

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek nám ukazuje, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou tohoto ukazatele je běžná doba splatnosti faktur, neboť, každá faktura má svou dobu splatnosti (2).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad [\text{dny}]$$

Vzorec 12: Doba obratu pohledávek

Doba obratu závazků

Výše zmíněný ukazatel zobrazuje dobu, za jakou jsou v průměru krátkodobé závazky uhrazovány. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek (4).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad [\text{dny}]$$

Vzorec 13: Doba obratu závazků

Ukazatelé likvidity

Klíčovým nástrojem z hlediska finanční rovnováhy firmy je likvidita. Pouze likvidní podnik totiž dokáže plně dostát svým závazkům. Pro vlastníky podniku je ovšem na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity nepříznivým jevem, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech, a proto nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků a tudíž ukrajují tak rentabilitu (2).

Okamžitá likvidita

Za likviditu 1. stupně označujeme likviditu okamžitou. Do okamžité likvidity vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy, jako je finanční majetek. Pod tímto pojmem je nutné si představit sumu peněz na běžném účtu, jiných účtech či v pokladně, ale patří sem i například také volně obchodovatelné cenné papíry, či šeky (2).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{FM}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [\text{krát}]$$

Vzorec 14: Okamžitá likvidita

Pohotová likvidita

Jako likviditu 2. Stupně označujeme likviditu pohotovou. Tento ukazatel vyřazuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, tedy zásoby, které jsou nejhůře přeměnitelní na peníze. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1-1,5, pokud chce společnost zachovat svoji likviditu, neměla by výsledná hodnota klesnout pod 1(2).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [\text{krát}]$$

Vzorec 15: Pohotová likvidita

Běžná likvidita

Poslední likviditou, tedy likviditou 3. stupně je označována běžná likvidita. Ta nám zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. U tohoto ukazatele se řídíme pravidlem, že čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (2).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [\text{krát}]$$

Vzorec 16: Běžná likvidita

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají o vztahu mezi vlastními zdroji financování a cizími zdroji financování. Měří tedy rozpětí, do jaké míry firma používá k financování dluhy. Zadluženost nemusí být hodnocena vždy pouze negativně, neboť dočasný růst zadluženosti může vést, u finančně stabilního podniku, ke zvýšení ziskovosti vložených prostředků (6).

Celková zadluženost

Jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům se vypočítá ukazatel celkové zadluženosti. Věřitelé u tohoto ukazatele preferují nízkou zadluženost z důvodu většího bezpečnostního polštáře, naopak vlastníci hledají větší finanční páku. Pokud je ukazatel vyšší než oborový průměr, může být pak pro podnik velmi obtížné získat dodatečně zdroje bez toho, aby nejdříve zvýšila vlastní kapitál (7).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{CZ}{A}$$

Vzorec 17: Celková zadluženost

Úrokové krytí

Jak již název ukazatele napovídá, tak ukazatel úrokového krytí nám poukazuje na to, kolikrát je zisk vyšší, než úroky. Jedná se také o tak zvaný bezpečnostní polštář pro věřitele. Pokud je vypočítaná hodnota 1, tak to znamená, že společnost je schopna uhradit pouze úroky a tudíž na akcionáře nic nezbyde. Pokud je ale výsledná hodnota nižší než 1, společnost negeneruje vůbec žádný zisk a není ani schopna vydělat na úroky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 5 (2).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{NÚ} \quad [\text{krát}]$$

Vzorec 18: Úrokové krytí

Koeficient samofinancování

Za doplňkového ukazatele k celkové zadluženosti je považován koeficient samofinancování. Součet těchto ukazatelů by měl být roven 1. Oba výše zmíněné ukazatele vytváří přehled o finanční struktuře podniku, navíc koeficient samofinancování vyjadřuje finanční nezávislost podniku (7).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{VK}{A}$$

Vzorec 19: Koeficient samofinancování

Doba splácení dluhu

Ukazatel doby splácení dluhu nám ukazuje, za jak dlouho je podnik schopen splatit celkový objem používaných cizích zdrojů z prostředků vyprodukovaných za jedno účetní období. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je stanovena na 3,5 roku. Minimálně by měla být však vyšší než 1 rok (4).

$$\text{doba splácení dluhu} = \frac{CZ - FM}{CF} \quad [\text{rok}]$$

Vzorec 20: Doba splácení dluhu

1.5 Moderní ukazatel měření výkonnosti podniku

V dnešní době se stále častěji podporuje názor na využívání skupiny spíše nefinančních měřítek výkonnosti podniku, neboť finanční měřítka jsou spíše zaměřena na minulost. Je žádoucí, aby v současném podnikatelském prostředí byl využíván především pohled orientovaný na budoucnost, a zde hrají významnou roli právě nefinanční ukazatelé. Koncept Balanced Scorecard je vhodným ukazatelem, neboť v sobě skrývá propojení jak finančních tak nefinančních měřítek, a vytváří proto komplexní systém, který je zaměřený na zhodnocení výkonnosti podniku (10).

1.5.1 Charakteristika Balanced Scorecard

Jak je již výše zmíněno, BSC k finančním měřítkům zaměřeným pouze na minulé výkonnosti přidává i nová měřítká hybných sil zaměřených na budoucí výkony. Z vizí a strategií vycházejí cíle a měřítká BSC a vše pak doplňují čtyři perspektivy, které tvoří celý rámec BSC. Jedná se o následující perspektivy: finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu (11).

Koncept BSC sahá, až za hranice běžných finančních měřítek, neboť rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky. Management podniku proto nyní může například měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu jednak pro současné tak i pro budoucí zákazníky. Dále může management podniku zjistit, jak by měl zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti (11).

V podnikové praxi patří koncept BSC k nejrozšířenějším v oblasti řízení výkonnosti. Důvodem výběru tohoto konceptu je bezpochyby jeho strategické pojetí výkonnosti a současně i jeho zaměření na hodnototvorné procesy. Úspěšné řízení hodnotových procesů totiž vede k pozitivnímu vlivu na finanční a také zákaznická měřítká výkonnosti. Stěžejní vlastností celého konceptu BSC je správné zakomponování podnikových procesů a také jejich úspěšného řízení do základních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku (12).

Koncept BSC lze velmi dobře propojit s ostatními koncepty řízení výkonnosti jako je model EFQM, ABC systém, koncept EVA a také benchmarking. Tyto koncepty a jejich synergické efekty lze využít pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Každý z těchto zmíněných konceptů vstupuje do jednotlivých fází tvorby BSC. Pomocí konceptu BSC je možné vytvořit komplexní systém řízení výkonnosti podniku (12).

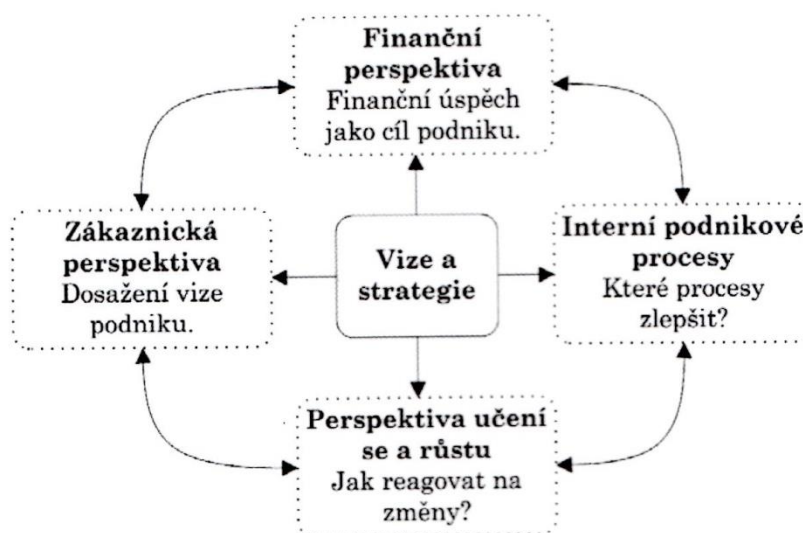
Metoda BSC byla vyvinuta profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem a poprvé byla prezentována v roce 1992 na Harvardské univerzitě. Sami autoři představují model BSC jako strategický manažerský systém, který podniky využívají hlavně z důvodů:

- 1) plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- 2) vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- 3) zlepšení strategické zpětné vazby a procesu učení,
- 4) komunikace a propojení strategických plánů a měřítek (12).

Autoři tohoto modelu tvrdí, že základem konceptu BSC je strategie, kdy jednotlivé cíle zařazujeme do čtyř již zmíněných perspektiv. Na jednotlivé cíle působí tak zvaný kauzální vztah, což znamená, že pokud dojde ke splnění jednoho cíle, vede to automaticky ke splnění cíle druhého. Autoři se dále přiklání k tomu, že by každý strategický cíl měl mít stanovené měřítko, aby mohlo docházet ke kontrole naplňování předem stanovených cílů. Důležité je, si k jednotlivým měřítkům stanovit i cílové hodnoty, které vycházejí jak z požadovaného, tak i současného stavu. A aby mohlo nastat naplnění cílů a zároveň jejich měřítek, musíme uskutečnit takové zásahy, které povedou k dosažení cílového stavu (12).

1.5.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, které jsou uvedeny v následujícím obrázku:



Obrázek 2: Model Balanced Scorecard (10)

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je nezbytnou součástí celkového zhodnocení všech perspektiv společnosti. Měřítko finančních cílů může vyjádřit například pomocí absolutních, rozdílových nebo poměrových ukazatelů (11).

V jednotlivých fázích životního cyklu společnosti, se mohou měnit i její finanční cíle. V růstové fázi převládají ukazatele typu procentuální růst obrátu, nebo růst prodeje v cílových segmentech a zákaznických skupinách. Ve fázi udržení se očekává, že podniky udrží svůj podíl na trhu a také že ho dokonce i zvýší. Pro podniku nacházející se ve fázi zralosti, je hlavním cílem maximalizace hotovosti (11).

Zákaznická perspektiva

Zaměříme-li se na zákaznickou perspektivu BSC, tak je zde nutné podotknout, že je nezbytné identifikovat podniky zákaznické a také tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty jsou pro podnik nesmírně důležité, neboť představují zdroj obrátů, které jsou složkou jeho finančních cílů. Tato perspektiva vytyčuje zásadní zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů. Jedná se například o získávání nových zákazníků a ziskovost, dále pak o loajalitu a spokojenost zákazníků a v neposlední řadě o předpoklady jejich udržení. Kromě toho mohou měřit hodnotové výhody poskytované hlavním zákazníkům či segmentům. Hodnotové výhody pak pro základní měřítka zákaznické perspektivy tvoří hybné síly (11).

Základní skupina měřítek

Pro všechny typy podniků lze použít základní skupinu měřítek zákaznických výstupů, kterými jsou (11):

Podíl na trhu

Jak již název měřítka napovídá, jedná se o podíl obchodu na daném trhu. Tento podíl může být vyjádřen v počtu utracených finančních prostředků, zákazníků, nebo v objemu prodaných položek.

Získávání nových zákazníků

Jedná se o takové měřítko, které měří jak absolutní tak relativní míru, jakou společnost získá nové zakázky nebo zákazníky.

Udržení zákazníků

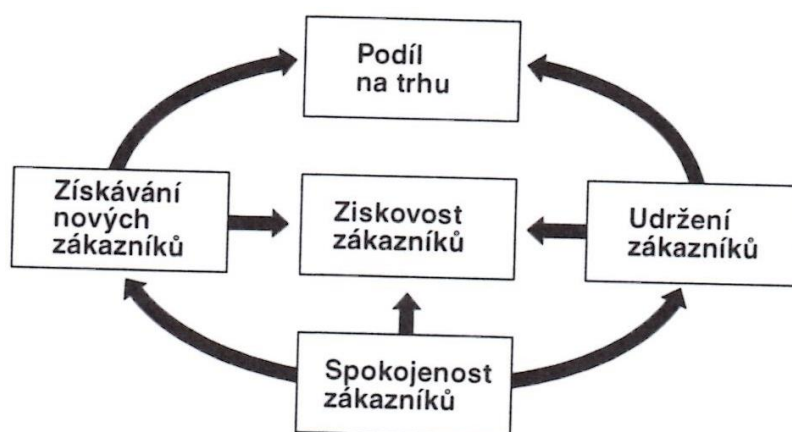
Tato položka monitoruje jak v relativních, tak v absolutních číslech míru, s jakou si společnost uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.

Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků nám určuje určitý stupeň spokojenosti a to podle konkrétních kritérií výkonnosti a také pomocí hodnotové výhody.

Ziskovost zákazníků

Prostřednictvím výše zmíněného měřítka se měří čistý zisk. Jedná se o čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.



Obrázek 3: Základní měřítka zákaznické perspektivy (11)

Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě se manažeři snaží formulovat takové procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů prvořadými. Nejprve se určí cíle a měřítka zákaznická a finanční perspektiva, následně pak společnosti vyvíjejí cíle a měřítka pro tuto perspektivu. Výše zmíněné pořadí umožňuje koncentraci měřicího systému

interních procesů na takové cíle, které jsou podstatné z pohledu zákazníků a akcionářů (11).

Naprostá většina systémů, která měří výkonnost podniků, je zaměřena na zdokonalení již existujících provozních procesů. Manažeři v konceptu Balanced Scorecard formulují úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem, kde se odhalí současné a budoucí potřeby zákazníků a vyvíjí nový způsob řešení těchto potřeb. Dalším krokem je provozní proces, který zajišťuje dodávku existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům. Posledním krokem je poprodejní servis, který se zabývá nabídkou služeb po uskutečnění prodeje. Tento krok přidává nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu (11).

Hodnotový řetěz interních podnikových procesů

Pro vytváření hodnoty a dosahování určitých finančních výsledků, má každý podnik jedinečnou skupinu procesů, proto základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si může podnik při přípravě perspektivy interních procesů libovolně upravit. Tento model zahrnuje tři základní procesy (11):

1) Inovační proces

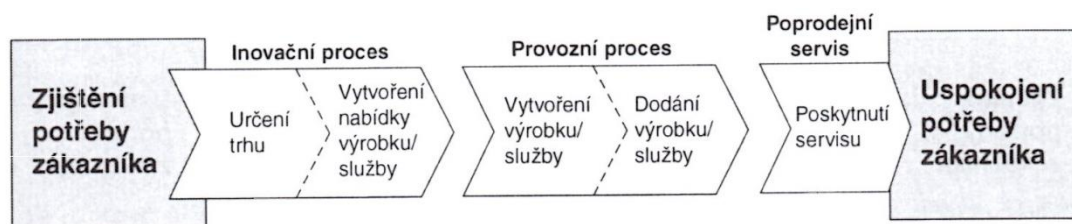
Uvnitř tohoto procesu společnost odhaluje nově se vyskytující nebo skryté potřeby zákazníků. Na základě pak tohoto průzkumu potom přetváří službu nebo výrobek tak, aby těmto potřebám odpovídaly.

2) Provozní proces

Tento proces nastane tehdy, pokud jsou existující výrobky a služby již vytvořeny a také dodány zákazníkům.

3) Poprodejní servis

Jedná se o takovou službu zákazníkovi, která nastane po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby.



Obrázek 4: Obecný model hodnotového řetězce (11)

Perspektiva učení a růstu

Jak již sám název napovídá, perspektiva učení a růstu vyvíjí cíle a měřítko, která rozvíjí učení se a také růst podniku. Cíle, které se určí v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů stanoví, kde podniky musejí docílit skvělých výsledků, aby získaly průlom ve výkonnosti. Naopak cíle určené v perspektivě učení se a růstu tvoří takovou infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve všech třech ostatních perspektivách. Všechny cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro získání vynikajících výstupů v prvních třech perspektivách BSC (11).

Tři základní oblasti perspektivy učení a růstu:

1) Schopnosti zaměstnanců

Jestliže si chce podnik zachovat alespoň svoji relativní výkonnost, musí ji také neustále zdokonalovat. Zachování pouze standardních provozních procedur zavedených dřívějšími elitami nestačí, jestliže chce podnik růst za hranice dnešní finanční a také zákaznické výkonnosti. Nápady, které by měly zdokonalit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům, by měly v první řadě přicházet od zaměstnanců v první linii, neboť ti jsou nejbližší interním procesům a také samotným zákazníkům (11).

2) Schopnosti informačního systému

Předchozí bod je sice k získání zákaznických a interních cílů velmi potřebný, ale samotný nestačí. Pokud chceme, aby naši zaměstnanci efektivně pracovali, potřebují být také dobře informovaní a to jak o zákaznících, interních procesech, tak i finančních důsledcích svých rozhodnutí (11).

Zaměstnanci v přední linii musí vyžadovat přesnou a zároveň včasnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku. Zaměstnanci v přední linii by také měli znát, v jakém tržním segmentu daný zákazník působí. Jeden z důvodů je, aby mohli odhadnout, kolik je zapotřebí vyvinout úsilí k uspokojování již existujících vztahů nebo transakcí, nebo mimo jiné na zjišťování a uspokojování nově vznikajících potřeb zákazníků (11).

3) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Pokud chceme, aby naši kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají také dobrý přístup k informacím, přispěli k úspěchu podniku, musíme je k tomu také náležitě motivovat. Tento poslední bod je tudíž zaměřen na vytvoření takového prostředí, které bude podporovat a motivovat a iniciativu pracovníků (11).

1.5.3 Implementace Balanced Scorecard

1) Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první fázi implementace BSC je nezbytné si stanovit, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být tento koncept vytvořený. Jako další krok je nezbytné stanovit si takové perspektivy, které vezme do úvahy pro celý koncept. Daný projekt implementace musí mít i jasně stanovená pravidla, což je tedy považováno za další krok. Mezi tyto pravidla můžeme zařadit například určení kritických faktorů, dále pak, stanovení organizace projekt nebo určení používaných metod (13).

2) Objasnění strategie

Jak již samotný název napovídá, v této fázi nastává celkové objasnění strategie dané společnosti. Celková implementace se stane jednodušší, pokud má většina managementu na strategii společnosti jednotný názor. K objasnění strategie nám může například pomoci rozebrání podnikových dokumentů, jako jsou výroční zprávy, dále pak analýza odvětví a zákazníků (13).

3) Tvorba BSC

Ve třetí fázi implementace BSC je podstatné si určit pro jaký útvar, divizi či celý podnik, se bude BSC vytvářet. Pro tvorbu BSC je důležité dodržovat těchto 5 následujících bodů:

1. Odvození strategických cílů společnosti
2. Vybudování vztahů příčin a následků za pomocí strategické mapy
3. Výběr měřítek
4. Stanovení hodnot
5. Odsouhlasení strategie

Poté co uskutečníme všech pět výše zmíněných kroků, musíme také na každý cíl vybrat i jedno měřítko. Pokud si určíme strategický cíl tak si určíme i cílovou hodnotu. Závěrečným opatřením tohoto kroku je určení strategických akcí, které konkretizují strategické cíle. Za strategické akce považujeme například různé projekty, které vedou k dosažení cílových hodnot (13).

4) Rozšíření – ROLL OUT

Předposlední fáze implementace BSC, představuje použití postupů z předchozích fází na organizační jednotky. Nejedná se pouze o rozšíření na náš stanovený útvar, ale také o rozšíření mezi ostatní jednotky. Pomocí tak zvané roll out metody můžeme rozšířit hlavní koncept BSC na celý systém vzájemně propojených BSC, Ten pak probíhá na dvou úrovních:

- 1) Horizontální cíle – zde dojde k propojení podnikových jednotek na stejné úrovni
- 2) Vertikální cíle – tzv. rozšíření shora dolů (13).

5) Kontinuální nasazení BSC

Poslední krok implementace je zaměřen na vytvoření organizace, která se přizpůsobí dané strategii. Dále je podstatné k BSC připojit již existující systém řízení, kterým může být například controlling, strategické a operativní plánování, či reporting. Vytvoření IT podpory je nezbytným faktorem pro kontinuální nasazení BSC. Po splnění poslední fáze implementace BSC se BSC stává koncepcí řízení (13).

1.5.4 Výhody zavedení Balanced Scorecard

- 1) dává nám přehled o reálné výkonnosti interních podnikových procesů, což napomáhá k efektivnímu řízení a zvyšování výkonnosti těchto procesů,
- 2) umožňuje průběžnou kontrolu plnění strategických cílů pomocí kontroly plnění výkonových ukazatelů prováděcích plánů, vzniká tím i zpětná vazba, která umožňuje rychlou aktualizaci neuskutečnitelné strategie,
- 3) snaží se koncentraci managementu a veškerých ostatních zaměstnanců podniku na plnění předem stanovené strategie,
- 4) pečuje o efektivní komunikaci všech organizačních jednotek společnosti a to při realizaci strategie a následně provádí zpětnou vazbu pro možnost adaptace cílů organizačních jednotek i jednotlivců cílům společnosti (14).

1.5.5 Bariéry efektivního zavádění Balanced Scorecard

1) Neuskutečnitelná vize a strategie

Tato bariéra nastane, pokud podnik není schopen převést vizi a strategii do srozumitelných a uskutečněných akcí. Pokud nedojde ke shodě o postupu převedení vznešených vizí do akcí, dojde pak k roztříštění veškerého úsilí (11).

2) Strategie není propojena s cíli oddělení, týmu a jednotlivců

Druhá bariéra nastane v případě, nejsou-li dlouhodobé požadavky strategie podnikatelské jednotky převedeny do cílů oddělení, týmů, či jednotlivců, neboť se oddělení zaměřují spíše na dodržování finančních rozpočtů ve smyslu tradičního manažerského přístupu (11).

3) Strategie není propojena s alokací zdrojů

Předposlední bariéra zavádění strategie představuje neúspěšné propojování akčních programů a alokace zdrojů s dlouhodobými strategickými prioritami. V dnešních podmínkách má mnoho podniků oddělené procesy pro dlouhodobé strategické plánování a pro krátkodobé rozpočtování, v důsledku toho, se fondy ponechané k volnému nakládání a alokace kapitálu nevztahují ke strategickým prioritám (11).

4) Zpětná vazba je taktická, nikoli strategická

Čtvrtou a zároveň poslední bariérou je nedostatečná zpětná vazba. Ta se týká především způsobu a funkčnosti zavedení strategie, neboť většina současných manažerských systémů poskytuje zpětnou vazbu pouze o krátkodobé provozní výkonnosti a většinou se týká finančních měřítek, která obvykle srovnávají současné výsledky s měsíčními a čtvrtletními rozpočty. Velkou chybou je, že zkoumáním ukazatelů zavádění je věnována malá nebo spíše žádná pozornost (11).

2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Druhá část mé diplomové práce je věnována analýze vybrané společnosti. Nejprve samotnou společnost stručně představím, dále zmíním historii jejího vzniku a také se zaměřím na předmět jejího podnikání. Další část je věnována analýze vnitřního a vnějšího prostředí dané společnosti. Poslední kapitola analytické části se zabývá potřebnými výpočty, sloužících ke zjištění a zhodnocení výkonnosti dané společnosti (17).

2.1 Základní informace o společnosti (17):

Název:	Analyzovaná společnost
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Česká republika
Základní kapitál:	200 000 Kč
Počet zaměstnanců:	300
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského podnikání
Obory činnosti:	Výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií Velkoobchod a maloobchod Pronájem a půjčování věcí movitých

2.2 Charakteristika společnosti

Společnost se zabývá především výrobou komponentů a dílů pro návěsy a přívěsy nákladních automobilů a dále pak montáží návěsů a přívěsů pro nákladní automobily sloužící k přepravě zboží či ve stavebnictví. Společnost také nabízí systémová řešení pro přepravu speciálních nákladů, dále pak promyšlené systémy vyhovující předpisům pro bezpečnou nakládku a přepravu a v neposlední řadě pronájem již použitých vozidel.

Pro přepravu zboží si navíc klient může vybrat z několika typů návěsů, jako jsou valníková či skříňová vozidla. Pro stavebnictví firma nabízí korbové sklápěcí návěsy, podvalníky s točnicí a podvalníky se sedlem (17).

Analyzovaná společnost používá ty nejmodernější svářecí techniky a navíc všechny rámy vyrábí dle přísných norem a standardů. Společnost se také vyznačuje svou dlouholetou tradicí, know-how a také velmi kvalitními produkty. Společnost má ve své branži dobré jméno a je známá hlavně pro svou špičkovou kvalitu v oboru výroby podvozkových rámu (17).

Velkou předností této společnosti také je, že nabízí svým zákazníkům výrobky, které jsou již od počátku výroby „šité na míru“ dle přání každého zákazníka. Na individuální požadavky všech zákazníků reaguje společnost velmi rychle, ale přitom si stále udržuje svoji prvotřídní kvalitu (17).

Cílem společnosti je udržení zdravého růstu s kvalitními přívěsy s optimálním poměrem ceny a výkonu a nabízet vždy něco navíc, čím by se společnost mohla odlišit od své konkurence (17).

Přehled výrobků a služeb společnosti (17):

Přeprava zboží

- Valníková vozidla
- Výměnné systémy
- Skříňová vozidla
- Návěsy Euro Trailer

Stavebnictví

- Korbové sklápěcí návěsy
- Podvalníky s točnicí
- Podvalníky se sedlem

Systémová řešení

- PurFerro
- CLIMATEX
- COILFIX

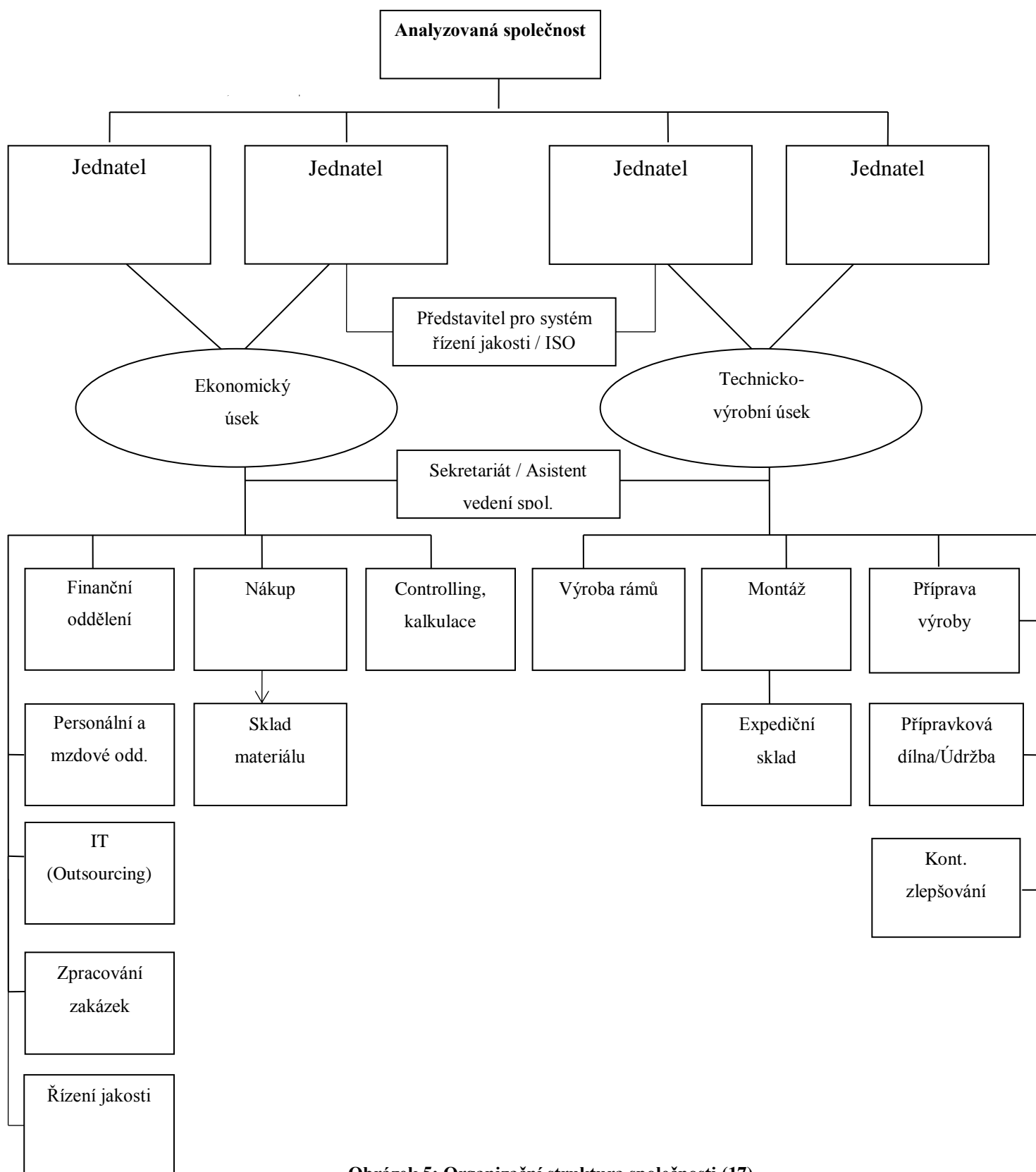
Odkup a prodej již použitých vozidel

Zajištění nákladu

2.3 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do 30. let minulého století, konkrétně do roku 1934, kdy byla založena malá kolářská dílna. Na základě velké poptávky se ale společnost v roce 1935 začala značně rozšiřovat a začala i s vývojem přívěsů pro zemědělskou potřebu. Pak ale nastalo období 2. světové války a podnik byl v roce 1944 téměř celý zničen. Oprava ale naštěstí netrvala příliš dlouho a proto v roce 1945 vzniklo nové výrobní středisko. Rok 1961 byl pro firmu velmi důležitý, neboť byla započata výroba prvního chladírenského sedlového návěsu v celoplastovém provedení. Z důvodů rozšíření výroby byl v roce 1962 založen druhý závod v Karlsdorfu, dále pak v roce 1980 byla založena americká dceřiná společnost, v roce 1984 pobočka v Rakousku a v roce 1990 společnost v Sasku. Do České republiky se analyzovaná společnost dostala v roce 1991 a to díky podpisu licenční smlouvy se společností na výrobu chladírenský nástaveb (17).

2.4 Organizační struktura společnosti



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti (17)

2.5 Strategická analýza

Tato kapitola diplomové práce bude věnována strategické analýze, kde pomocí SLEPT analýzy, dále pak Porterova modelu pěti konkurenčních sil, a také SWOT analýzy zhodnotím vnější a vnitřní prostředí vybrané společnosti.

2.5.1 SLEPT analýza

Sociální faktory

Analýzovaná společnost se nachází v Pardubickém kraji. Svou rozlohou 4 519 km² se kraj řadí na 10. místo a celkovým počtem obyvatel 516 000 se řadí na 12. místo v České republice. Co se týče věkového složení obyvatelstva, tak děti do 14 let představují 15 %, obyvatelé ve věkovém rozmezí od 15-64 let zastupují 66 % a seniorů nad 65 let je 19 %. Poměr pohlaví je v tomto kraji velmi vyrovnaný, ženy mají převahu o pouhé 1 % (18).

Zaměříme-li se na průmysl, tak největší zastoupení má v kraji strojírenství, dále pak textilní, oděvní a kožedělní průmysl. V zemědělství pak nejvíce převládá pěstování sladovnického ječmene a řepy. Zemědělství je v kraji také velmi významné, neboť většinu rozlohy zaujímá zemědělská půda, lesy a také vodní plochy (19).

Infrastruktura v kraji je na velmi dobré úrovni, neboť zde prochází hlavní železniční tah z Prahy do České Třebové a dále pak buď směr Olomouc, Ostrava, Slovensko nebo Brno, Vídeň, Budapešť. Kraj disponuje zhruba 4 500 km silnic a také dálnicí D11 (19).

Legislativní faktory

Největší změna v legislativě, byla provedena v roce 2014, kdy dnem 1. 1. 2014 nabyly účinnosti Nový občanský zákoník a také Zákon o obchodních korporacích. Sazba daně z příjmu ovšem zůstala na stejné úrovni a sazba DPH také. Velkou změnu pro podnikatele také znamenalo zavedení tzv. elektronické evidence tržeb, která se postupně zavádí od prosince roku 2016. Tento systém je zaveden na takovém principu, kdy každá platba od zákazníka je evidována a současně musí zákazník obdržet i účtenku s unikátním kódem. Obchodník pak pošle datovou zprávu prostřednictvím

internetového připojení na server Finanční správy, kde budou informace uloženy. Od 1. 12. 2016 se EET začala týkat segmentu ubytování, stravování a pohostinství. Začátkem března 2017 se připojily i maloobchody a velkoobchody. Od roku 2018 se evidence tržeb bude týkat i ostatních podnikatelů. Tento přechod znamenal konec pro nespočet živnostníků, které by tato změna negativním způsobem zasáhla (20).

Ekonomické faktory

Pokud porovnáme HDP na jednoho obyvatele, tak v roce 2015 se průměr v ČR pohyboval okolo 432 000 Kč a průměr v Pardubickém kraji byl 348 996 Kč na obyvatele. Celkové HDP v ČR v roce 2015 dosahovalo částky 4 554 600 Kč a v Pardubickém kraji 180 168 Kč, z toho vyplývá, že Pardubický kraj má 4 % podíl na tvorbě HDP v ČR (18).

Tabulka 1: Vývoj HDP v ČR od roku 2010 (Vlastní zpracování dle (18))

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
HDP [mil Kč]	3, 953	4, 033	4, 059	4, 098	4, 313	4, 554	4, 715

Obecná míra nezaměstnanosti v celé ČR se pohybuje okolo 5 %. V Pardubickém kraji je tato míra nižší o 1 %. Všeobecně se podíl nezaměstnaných v průběhu posledních let neustále snižuje, a to především díky ekonomické úrovni ČR, která má v posledních letech rostoucí trend. Vývoj nezaměstnanosti v ČR od roku 2010 může nalézt v následující tabulce. Se zvyšující se ekonomickou úrovní souvisí i rostoucí průměrná mzda, která v Pardubickém kraji dosahuje 24 707 Kč. Pardubický kraj má na svém území zaregistrováno zhruba 92 000 podnikatelských subjektů (18).

Tabulka 2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR od roku 2010 (Vlastní zpracování dle (18))

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti	7,4	6,8	7,4	8,2	7,5	6,2	5,5

Dalším významným faktorem ovlivňující ekonomické prostředí, je inflace. Inflace představuje oslabení kupní síly dané měny vůči zboží a službám, které jsou nakupovány

spotřebitelem. Jedná se tedy o růst cen v ekonomice, které mají vliv na ekonomické subjekty. V následující tabulce je ukázán přehled vývoje inflace v ČR od roku 2010 (23).

Tabulka 3: Vývoj inflace v ČR od roku 2010 (Vlastní zpracování dle (18))

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace[%]	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Politické faktory

Naše republika je parlamentní demokracií, jejíž nejvyšším zákonem je Ústava České republiky, společně s Listinou základních práv a svobod. V České republice je moc rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní. Moc zákonodárnou zastupuje Parlament České republiky, který se skládá z Poslanecké sněmovny a Senátu. Mezi pravomoci Poslanecké sněmovny spadá například projednávání a schvalování zákonů a také rozhodování o podobě státního rozpočtu. Úkolem senátu je například navrhování zákonů. Výkonnou moc tvoří Vláda České republiky, která je jejím vrcholným orgánem a také prezident. Moc soudní se skládá z Nejvyššího soudu, Nejvyššího správního soudu, dále pak vrchních, krajských a okresních soudů. Na dodržování ústavy pak dohlíží Ústavní soud (21).

V současné době, je předsedou vlády premiér Bohuslav Sobotka a místopředsedy vlády jsou Pavel Bělobrádek a Andrej Babiš. Vláda je tvořena koalicí tří stran a to ČSSD, hnutím ANO 2011, o.s. a také KDU-ČSL (21).

Technologické faktory

Tyto faktory řadíme z hlediska konkurenceschopnosti podniku k těm nejdůležitějším, neboť umožňují podniku být o krok dál před konkurencí. Analyzovaná společnost si je této skutečnosti vědoma, a proto se snaží využívat ty nejmodernější technologie a to především v oblasti svařování. Ve společnosti proto dochází k nárůstu robotizovaného svařování, který postupně nahrazuje namáhavou lidskou práci. Kvalitu svých procesů firma každoročně prokazuje při obhajobě certifikátu ISO 9001.

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost nabízí svým odběratelům širokou škálu služeb, z tohoto důvodu má také velké množství zákazníků, a to nejen v České republice ale i v zahraničí. Společnost velmi úzce spolupracuje se svými zákazníky ve všech fázích vývoje, aby byl zachován neustálý přehled o jejich požadavcích. Společně se zákazníky společnost testuje i prototypy a je tedy i velmi kladen důraz na jejich zpětnou vazbu. Pro společnost je její zákazník na prvním místě.

Většina odběratelů jsou stálí zákazníci, kteří jsou spokojeni s dodávanými výrobky, jejich kvalitou a cenou. Co se týče ceny, tak vyjednávací síla odběratelů je nízká, ceny jsou pevně stanoveny a k žádným slevám většinou nedochází.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již je výše zmíněno, společnost se zabývá výrobou různých druhů návěsných zařízení za tahače. V této oblasti je zvláště velmi nutné dbát na kvalitu výrobního materiálu. Z tohoto důvodu, společnost velmi dohlíží na výběr svých dodavatelů. S většinou z nich udržuje již dlouhodobý obchodní vztah, který je založen na vzájemné důvěře a spolupráci. Z tohoto důvodu, nedochází ani k výkyvům cen za dodaný materiál, což je pro společnost výhodné. Vyjednávací síla dodavatelů je proto nízká.

Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty

Na evropském trhu je v oblasti výroby návěsů a přívěsů značná konkurence, přesto vybraná společnost patří mezi čtyři největší evropské dodavatele. Společnost však musí neustále dbát především na propagaci svých produktů, a také musí být vždy o krok před svými konkurenty a to hlavně v oblasti inovací. O to se společnost snaží, a proto je velmi konkurenceschopná. Společnost má největší konkurenci spíše na zahraničních trzích, neboť v České republice nepůsobí žádná společnost podobného rozsahu.

Hrozba nástupu nových konkurentů

Jelikož se jedná o obor podnikání, který je velmi nákladný na založení a který nelze rozvinout natož získat „dobré jméno“ během několika měsíců, společnost se nástupu nové konkurenci příliš nebojí. Jedná se totiž o společnost s více jako 80 letou tradicí. Společnost si za tuto dobu vytvořila stálé portfolio svých zákazníků, kteří jsou s ní spokojeni.

Hrozba nástupu substitučních produktů

Co se týče nástupu nových substitučních produktů, tak v tomto ohledu společnost nemůže asi nic ohrozit. Jedná se již o tak specifický druh výroby, který nelze zatím ničím nahradit.

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z ukazatelů strategické analýzy, který je zaměřený na zhodnocení vnitřních faktorů, kam řadíme silné a slabé stránky společnosti, a také vnějších faktorů, kam spadají příležitosti a hrozby. V následující tabulce můžeme vidět souhrn nejdůležitější silných a slabých stránek společnosti a také příležitostí a hrozeb. SWOT analýza bude podkladem pro výběr strategických cílů, které jsou důležitou součástí při tvorbě modelu Balanced Scorecard.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno společnosti nejen v ČR ale i v zahraničí	Vysoké náklady související s výrobou
Široký sortiment nabízených výrobků a služeb	Časová náročnost výroby
Individuální přístup ke všem zákazníkům	Nedostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců – chybějící zastupitelnost
Technická vybavenost – využívání moderních technologií	Fluktuace zaměstnanců
Certifikace normy ISO 9001	Vysoký podíl zahraničních zaměstnanců – způsobující komunikační bariéru
Příležitosti	Hrozby
Získání nových zákazníků	Ekonomické faktory – daně, inflace, kurzy
Expanze na další zahraniční trhy	Ekonomická krize – pokles poptávky po produkci
Rozšíření sortimentu pro přepravu nákladů železniční a lodní dopravou	Platební neschopnost odběratelů
Čerpání dotací z EU	Selhání dodavatelů
Spolupráce se středními a vysokými školami	Masový nábor zaměstnanců do společnosti ŠKODA AUTO

2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitým krokem při tvorbě metody Balanced Scorecard, neboť je východiskem pro jednu z jejích perspektiv, konkrétně pro finanční perspektivu. V této kapitole budou vypočítány a okomentovány absolutní ukazatele, dále pak rozdílové ukazatele a stěžejní část bude věnována poměrovým ukazatelům. K výpočtům těchto ukazatelů budou využity hlavní účetní výkazy, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Celá finanční analýza bude provedena za období 2011 až 2015.

2.6.1 Analýza absolutní ukazatele

Analýzu absolutních ukazatelů využiji zejména k horizontální a vertikální analýze nejdůležitějších položek aktiv a pasiv.

Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza se zaměřuje na popis meziročních změn jednotlivých položek účetních výkazů. Tato podkapitola bude věnována meziročním změnám základních položek aktiv a pasiv v rozvaze. U aktiv se jedná o položky aktiva celkem, stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva. Mezi základní položky pasiv jsem zařadila pasiva celkem, vlastní kapitál a cizí zdroje.

Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv za období 2011 až 2015 v % (Vlastní zpracování dle (25))

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Aktiva celkem	-4,74	8,92	29,34	-27,6
Stálá aktiva	-6,05	-1,87	-11,34	-0,88
Oběžná aktiva	-4,4	14,04	50,94	-36,33
Ostatní aktiva	84,97	141	-14,87	26,16

Z tabulky pro výpočet **horizontální analýzy aktiv** vyplývá, že celková aktiva společnosti měly ve sledovaném období kolísavý trend. Pokles celkových aktiv v letech 2011/2012 byl zapříčiněn poklesem položek jak ve stálých aktivech, tak v oběžných aktivech. Důvodem poklesu stálých aktiv je úbytek dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Za pokles oběžných aktiv může pak především pokles krátkodobých pohledávek. V období mezi roky 2014/2015 došlo k výraznějšímu

poklesu celkových aktiv. Tato skutečnost byla způsobena hlavně v oblasti oběžných aktiv, kde došlo k výraznému poklesu krátkodobých pohledávek.

Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv za období 2011 až 2015 v % (Vlastní zpracování dle (25))

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Pasiva celkem	-4,74	8,92	29,34	-27,6
Vlastní kapitál	1290,81	107,12	69,3	3,99
Cizí zdroje	-8,82	4,2	25,5	-31,66

Horizontální analýza pasiv má samozřejmě také kolísavý charakter. U pasiv jsou tyto změny ovšem zapříčiněny jinými položkami. Za pokles pasiv v letech 2011/2012 může především pokles cizích zdrojů, kde největší pokles zaznamenala položka krátkodobých závazků. V období mezi roky 2014/2015 můžeme úbytek pasiv přičíst také cizím zdrojům, tentokrát ale rapidně poklesla položka bankovních úvěrů a výpomocí.

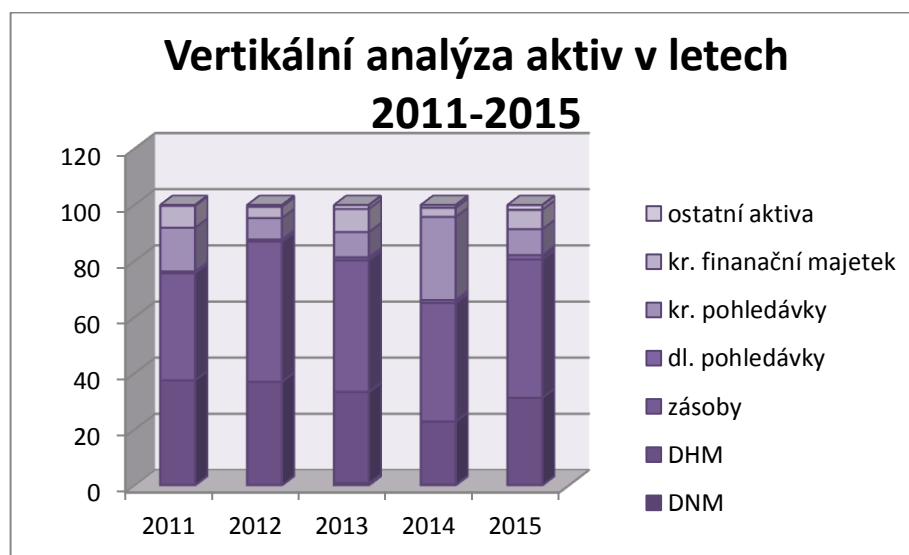
Vertikální analýza aktiv a pasiv

Vertikální analýza aktiv a pasiv nám zobrazuje strukturu jednotlivých položek účetních výkazů. Jedná se o procentní podíl položky na celku.

Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv za období 2011 až 2015 v % (Vlastní zpracování dle (25))

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Stála aktiva	37,6	37,1	33,43	22,91	31,37
DNM	0,3	0,24	0,92	0,4	0,25
DHM	37,3	36,86	32,51	22,51	31,12
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	62,1	62,29	65,21	76,11	66,93
Zásoby	38,12	49,87	46,91	42,22	49,26
Dl. pohledávky	0,58	0,79	1,04	1,04	1,53
Kr. pohledávky	15,65	7,62	8,99	29,62	9,28
Kr. FM	7,75	4	8,26	3,24	6,87
Ostatní aktiva	0,3	0,61	1,36	0,98	1,7

Poměr mezi hlavními položkami aktiv, tedy mezi stálými a oběžnými aktivy, je značně nevyrovnaný, neboť v celém sledovaném období tvoří oběžná aktiva, oproti stálým aktivům vždy největší podíl na celkových aktivech, a to až dvojnásobně. Položka ostatní aktiva, tvoří zanedbatelnou část celkových aktiv. Podíl oběžných aktiv má spíše rostoucí charakter. Mírný pokles v roce 2015 byl zapříčiněn zejména poklesem podílu krátkodobých pohledávek. Největší část v oběžných aktivech tvoří v celém sledovaném období zásoby, naopak nejmenší část dlouhodobé pohledávky. Z uvedeného vyplývá, že stálá aktiva mají trend opačný, tedy klesající. Výjimku tvoří opět rok 2015, kdy za růst stálých aktiv může především vzestup podílu dlouhodobého hmotného majetku. Na stálých aktivech se nejvíce podílí dlouhodobý hmotný majetek, neboť společnost žádným dlouhodobým finančním majetkem nedisponuje a dlouhodobý nehmotný majetek představující pouze software a goodwill tvoří jen zanedbatelnou část.

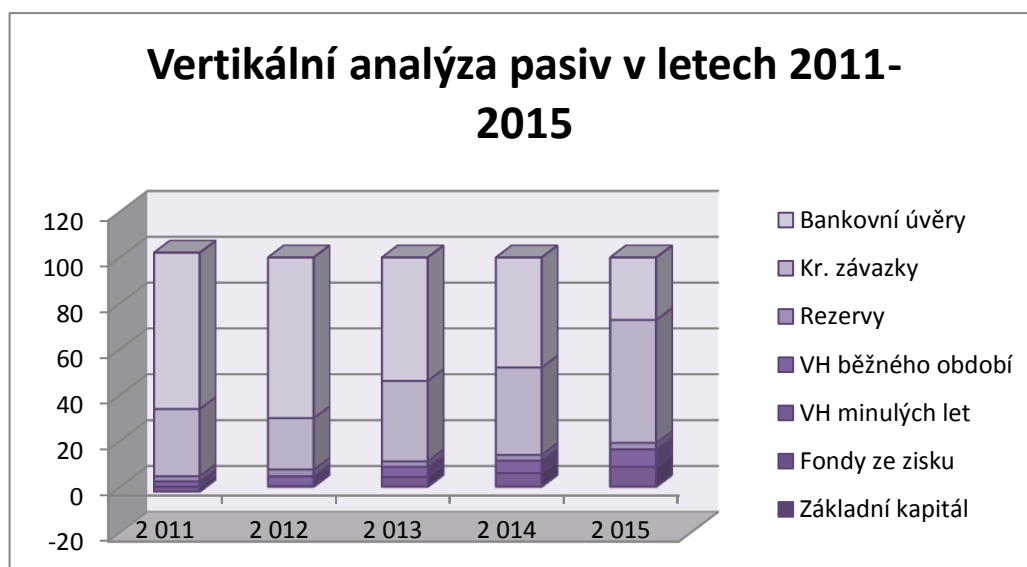


Graf 1: Vertikální analýza aktiv v letech 2011-2015
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv za období 2011 až 2015 v % (Vlastní zpracování dle (25))

	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	0,31	4,58	8,72	11,41	16,38
Základní kapitál	0,1	0,1	0,1	0,07	0,1
Fondy ze zisku	0	0,03	0,01	0,02	0,01
VH minulých let	-2,07	0,2	4,1	5,89	8,61
VH běžného období	2,28	4,25	4,51	5,43	7,66
Cizí zdroje	99,69	95,42	91,28	88,59	83,62
Rezervy	2,28	2,94	2,37	2,52	2,74
Kr. závazky	29,26	22,37	35,04	38,04	53,62
Bankovní úvěry a výpomoci	68,15	70,11	53,87	48,03	27,26

Z výpočtů jasně vyplývá, že podíl na celkovém kapitálu zaujímají z naprosté většiny cizí zdroje, a to i přesto, že jejich trend je klesající. V roce 2011 se vyšplhal podíl cizích zdrojů až k 99 %. Nejmenší podíl cizích zdrojů na celkových pasivech byl zaznamenán v roce 2015 a to zhruba 83 %. Největší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky, které mají rostoucí charakter, a také bankovní úvěry a výpomoci, které mají naopak klesající charakter. Podíl vlastního kapitálu má sice rostoucí trend, ale jeho podíl je oproti cizím zdrojům celkem zanedbatelný. Největší podíl na struktuře vlastního kapitálu mají VH minulých let a také VH běžného účetního období, oba mají rostoucí charakter.



Graf 2: Vertikální analýza pasiv v letech 2011-2015
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů nám udává, kolik volného kapitálu společnosti po úhradě všech krátkodobých závazků zůstane. Za hlavní rozdílové ukazatele jsem zvolila ukazatele čistého pracovního kapitálu, dále pak ukazatele čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

Tabulka 9: Analýza rozdílových ukazatelů v letech 2011 - 2015 v tis. Kč (Vlastní zpracování dle (25))

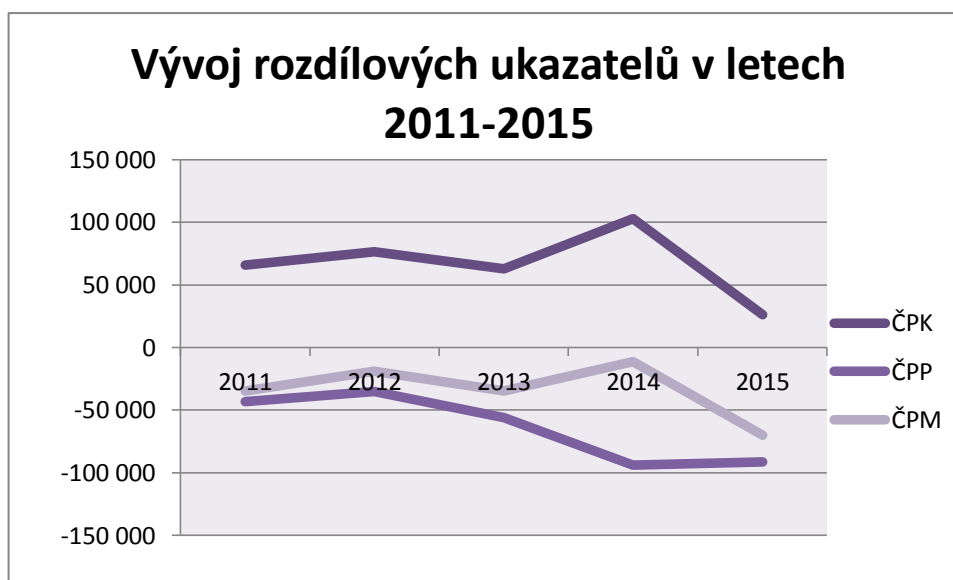
	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK	65 952	76 440	62 941	102 688	26 004
ČPP	-43 238	-35 171	-55 864	-93 896	-91 314
ČPM	-34 920	-19 055	-34 920	-11 200	-70 201

V celém sledovaném období nabýval ukazatel **čistého pracovního kapitálu** kladných hodnot, což svědčí o tom, že společnost je schopna i po uhrazení veškerých svých krátkodobých závazků disponovat volným finančním fondem a tím tak krýt případné neočekávané finanční výkyvy. Tyto hodnoty jsou v celém období celkem vysoké, což je pro společnost výhodné a to hlavně z hlediska platební schopnosti. V žádném případě tedy nehrozí, že by společnost kvůli splácení svých krátkodobých závazků musela začít

rozprodávat stálá aktiva, neboť jsou všechny splatné závazky kryty oběžnými aktivy. Největší nárůst ukazatele ČPK, můžeme zaznamenat v roce 2014. Tento nárůst byl zapříčiněn přírůstkem oběžných aktiv, konkrétně velkým nárůstem položky zásoby. Naopak největší pokles můžeme spatřit v roce 2015, jehož důvodem je úbytek oběžných aktiv, zejména krátkodobých pohledávek. V tomto roce také můžeme konstatovat, že byla vypočítána nejmenší hodnota ČPK za celé sledované období. V porovnání s předchozím rokem klesla hodnota ČPK o 75 %.

Ve sledovaném období vykazuje ukazatel **čistých pohotových prostředků** vždy záporných hodnot, a tento vývoj nemá tendenci růst, ba naopak se více a více prohlubuje. Záporné hodnoty jsou dány tím, že v celém sledovaném období hodnota krátkodobých závazků byla vždy větší, než hodnota krátkodobého finančního majetku. Z toho jednoznačně vyplývá, že společnost není schopna ihned uhradit všechny své splatné závazky peněžními prostředky, které má buď v hotovosti, nebo na účtech v bankách. Největší pokles tohoto ukazatele můžeme zaznamenat v roce 2014, kdy se současně snížila hodnota krátkodobého finančního majetku a zároveň se zvýšila hodnota krátkodobých závazků.

Posledním rozdílovým ukazatelem je ukazatel **čistého peněžního majetku**. Tento ukazatel také vykazuje po celé sledované období záporné hodnoty, i když v porovnání s ČPP nejsou čísla tak vysoká. Nejnižších hodnot dosahuje ukazatel v roce 2014, kdy došlo k velkému nárůstu oběžných aktiv, zejména krátkodobých pohledávek. Naopak nejvyšších záporných hodnot dosahuje ukazatel o rok později, tedy v roce 2015. V tento rok se hodnota krátkodobých pohledávek, tedy i celého oběžného majetku rapidně snížila, a tudíž se snížila i celá hodnota ČPM.



Graf 3: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2011-2015
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýzu poměrových ukazatelů lze považovat za základní nástroj finanční analýzy. Poměrové ukazatele můžeme dále rozdělit do několika skupin, a to na ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům při hodnocení hospodaření podniku. Jedná se totiž o poměr celkového zisku a výše firemních zdrojů.

Tabulka 10: Analýza ukazatelů rentability za období 2011 až 2015 v % (Vlastní zpracování dle (25))

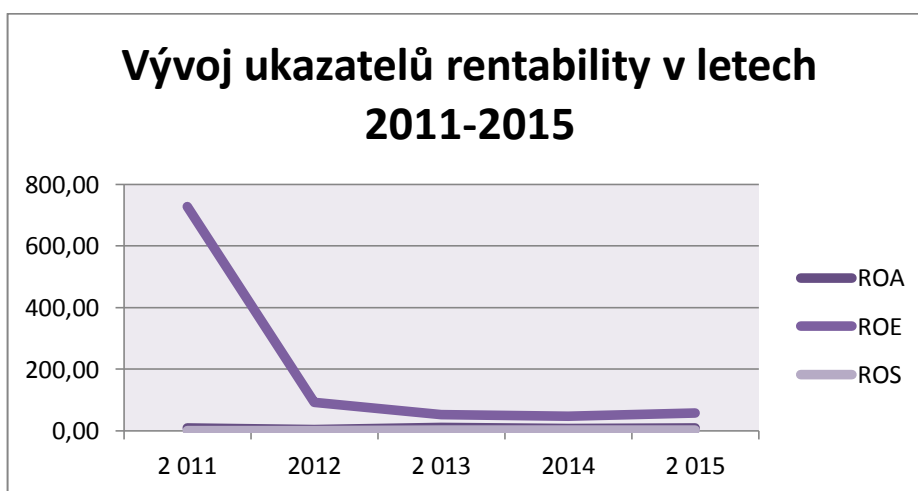
	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	8,23	4,74	10,94	7,5	9,12
ROE	727,58	92,81	51,72	47,61	57,62
ROS	0,75	1,15	1,38	1,72	1,75

Ukazatel **rentability celkových aktiv** byl v celém sledovaném období kladný, což pro společnost znamená, že její aktiva jsou dobře zhodnocena. Čím vyšší hodnoty tohoto

ukazatele společnost vykazuje, tím samozřejmě lépe. Doporučená hodnota se udává nad 10 %, což společnost splňuje v roce 2013, ale i v ostatních letech se této hodnotě velmi přibližuje. Nejnížší hodnoty ROA docílila společnost v roce 2012, kdy byl dosažen úplně nejnížší provozní výsledek hospodaření za celé sledované období. Naopak nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2013, kdy se zvýšil provozní výsledek hospodaření a to celkem o 151 %.

Ukazatel **rentability vlastního kapitálu** nám udává, jak společnost dokáže zhodnotit vložený kapitál. K nejvyššímu zhodnocení došlo v roce 2011, kdy společnost dosahuje 727 %. Tato skutečnost je způsobena velmi nízkou hodnotou vlastního kapitálu, který byl snížen o neuhrazenou ztrátu z minulých let. V dalším roce, došlo ke skokovému poklesu ukazatele ROE, neboť došlo k výraznému nárůstu vlastního kapitálu z důvodu nerozděleného zisku minulých let. Tato situace nastala i v roce 2013, další roky jsou již poměrně vyrovnané. Vypočítané hodnoty nám ukazují, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti.

Posledním ukazatelem rentability je ukazatel **rentability tržeb**, který udává, kolik korun zisku společnost utvoří z jedné koruny tržeb. I přesto, že společnost vykazuje u tohoto ukazatele poměrně nízké hodnoty, tak má vzestupnou tendenci, což je pro společnost velmi pozitivní. Postupný nárůst tohoto ukazatele je zapříčiněn pozvolným zvyšováním tržeb společnosti, konkrétně položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.



Graf 4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2011-2015
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity sledují, jak je společnost schopna hospodařit se svým majetkem a také měří rychlost některých obrátů. Pro výpočet tržeb byly použity tři druhy tržeb, a to tržby za prodej zboží, dále pak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a také tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Tabulka 11: Analýza ukazatelů aktivity za období 2011 až 2015 (Vlastní zpracování dle (25))

	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat CA [krát]	3,06	3,7	3,27	3,16	4,39
Obrat zásob [krát]	8,9	7,5	6,98	7,49	8,91
Doba obratu zásob [dny]	44,85	48,56	51,6	48	40,41
Doba obratu pohledávek [dny]	18,41	7,42	9,89	33,68	7,61
Doba obratu závazků [dny]	34,44	21,78	38,53	43,25	43,98

Ukazatel **obratu celkových aktiv** nám udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za jeden kalendářní rok. Ve všech sledovaných letech je hodnota vyšší než 1, což je pro společnost velmi pozitivní a značí to, že efektivně hospodaří se svými aktivy. Nejlépe společnost hospodařila se svými aktivy v roce 2015, kdy se celková aktiva v průběhu roku promítla do tržeb 4,39 krát.

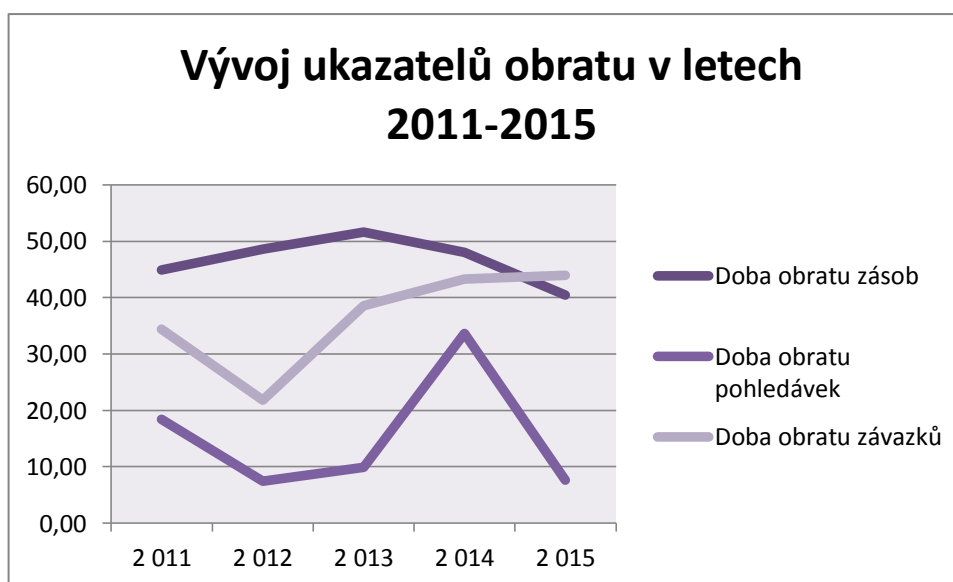
Ukazatel **obratu zásob** popisuje, kolikrát se zásoby obmění za jeden kalendářní rok. Doporučený interval ukazatele se pohybuje v rozmezí od 4,5-6 obrátek za rok. Tento interval po celé sledované období společnost vždy překročila, což znamená, že společnost disponovala větším množstvím nelikvidních zásob, než bylo nezbytné.

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní jsou zásoby vázány v podniku, přičemž hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejmenší. Analyzovaná společnost vykazuje kolísavý trend, kdy nejprve od roku 2011 do roku 2013 doba obratu roste a následně

v letech 2014 a 2015 klesá. V roce 2015 byla naměřena nejkratší doba obratu zásob, naopak nejdelší doba obratu nastala v roce 2013.

Doba obratu pohledávek zobrazuje dobu od okamžiku prodeje, po příjem platby od zákazníka. Tento ukazatel by měl být co nejnížší. Analyzovaná společnost má hodnotu tohoto ukazatele poměrně nízkou, výjimku tvoří pouze rok 2014, kdy společnost vykazuje nejvyšší hodnotu krátkodobých pohledávek v celém sledovaném období.

Doba obratu závazků udává počet dní od vzniku závazku po jeho úhradu. Tento ukazatel by měla být vyšší než doba obratu pohledávek, a to z důvodu včasných finančních prostředků na úhradu svých splatných závazků. V celém analyzovaném období, byla tato podmínka splněna, což je pro společnost velmi důležité. Nejnížší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, kdy bylo i v celém sledovaném období zaznamenán nejnížší počet závazů, naopak nejvyšších hodnot společnost docílila v roce 2015, kdy položka závazků dosáhla nejvyšších hodnot.



Graf 5: vývoj ukazatelů obratu v letech 2011-2015
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity zobrazují schopnost podniku dostát svých závazků. V této podkapitole se budu zabývat ukazateli běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity.

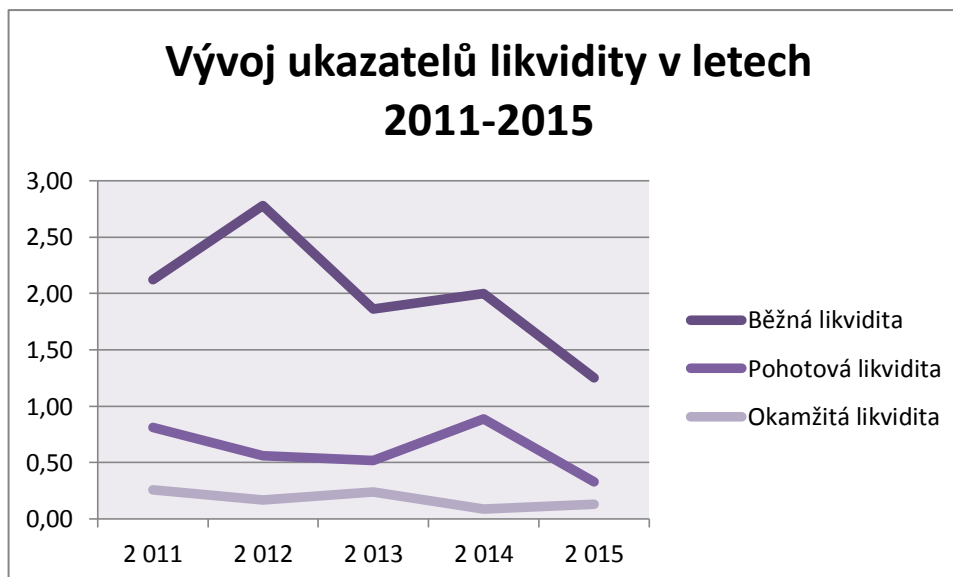
Tabulka 12: Analýza ukazatelů likvidity za období 2011 až 2015 (Vlastní zpracování dle (25))

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,12	2,78	1,86	2	1,25
Pohotová likvidita	0,81	0,56	0,52	0,89	0,33
Okamžitá likvidita	0,26	0,17	0,24	0,09	0,13

Ukazatel **běžné likvidity** by se měl pohybovat podle doporučených hodnot v rozmezí od 1,5 – 2,5, což v celém období, kromě roku 2012 a 2015, analyzovaná společnost splňuje. Můžeme tedy konstatovat, že analyzovaná společnost je schopna ze svých celkových oběžných aktiv hradit své krátkodobé závazky. Vývoj tohoto ukazatele je kolísavý, což je zapříčiněno i skokovými nárůsty a snižováním oběžných aktiv. Nejnížší hodnota byla zjištěna v roce 2015, kdy společnost dosahovala nejvyšších závazků.

Ukazatel **pohotové likvidity** by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,7-1. Tento interval společnost splňuje v roce 2011 a také v roce 2014, kdy byla schopna plně hradit své krátkodobé závazky. V ostatních letech se společnost nacházela pod pomyslným intervalem, což značí nízkou hodnotu pohotové likvidity. Společnost měla v těchto letech problém s vyrovnáním svých krátkodobých závazků.

Ukazatel **okamžité likvidity** by se měl pohybovat v intervalu od 0,2 – 1,1. Tato hranice je pouze splněna v roce 2011 a 2013 a to velmi těsně. V celém sledovaném období společnost vykazuje velmi nízké hodnoty okamžité likvidity. Společnost má tedy nedostatek finančních prostředků na účtech v bankách a na pokladně. Většina peněz je vázána v zásobách a menší část i v pohledávkách.



Graf 6: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011-2015
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.6.4 Analýza ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku. Za nejdůležitější ukazatele zadluženosti jsem vybrala ukazatel celkové zadluženosti, koeficient samofinancování a úrokové krytí.

Tabulka 13: Analýza ukazatelů zadluženosti za období 2011 až 2015 (Vlastní zpracování dle (25))

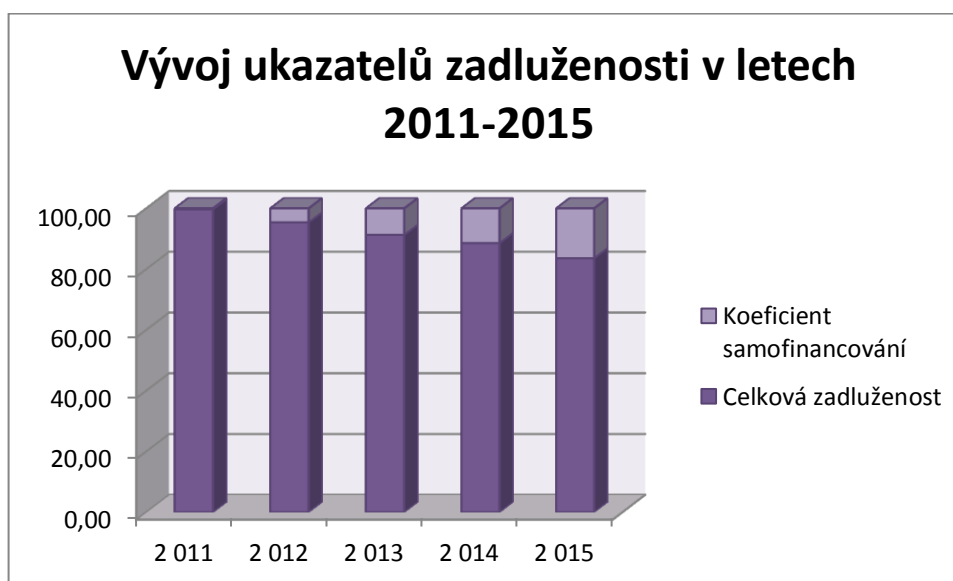
	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost[%]	99,7	95,4	91,3	88,6	83,6
Koeficient samofinancování [%]	0,3	4,6	8,7	11,4	16,4
Úrokové krytí	3,7	2,9	9,8	11,4	10,9

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti a její doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 30 do 60 %. V celém sledovaném období nebylo nikdy tohoto intervalu dosaženo, ba dokonce je i o hodně překročen. Tento fakt značí, že je společnost financována převážně cizím kapitálem. Ukazatel celkové zadluženosti postupně klesá, což ukazuje, že společnost snížila podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře. V roce 2012 může za pokles celkové snížení cizích zdrojů, konkrétně

krátkodobých závazků o 16 mil. Kč. V roce 2013 je pokles celkového zadlužení způsoben nárůstem celkových aktiv. Růst oběžných aktiv by způsobem nárůstem položky účty v bankách o 10 mil Kč. V roce 2014 je pokles celkového zadlužení spojen opět s růstem aktiv. Tentokrát se ale jednalo o zvýšení položky krátkodobé pohledávky o 65 mil. Kč. V roce 2015 došlo ke snížení celkové zadluženosti v důsledku snížení poklesu cizích zdrojů a to především položky krátkodobé bankovní úvěry o 76 mil. Kč.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti, jejíž součet by měl být 100 %. Jedná se o poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Tento ukazatel by se měl přibližovat k hodnotě 50 %, ale ani v jednom roce se této hranici nepřiblížil. Hodnota vlastního kapitálu je v celém sledovaném období oproti hodnotě cizích zdrojů příliš nízká.

Ukazatel **úrokového krytí** udává, kolikrát je společnost schopna uhradit ze svého zisku před úroky a zdaněním nákladové úroky. Doporučená minimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje okolo 3, přičemž by neměla klesnout pod hodnotu 1. V zásadě platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím je finanční stabilita společnosti větší. Hodnota tohoto ukazatele je poměrně vysoká a také v celém sledovaném období roste, což pro společnost znamená, že je schopna hradit ze svého zisku před úroky a zdaněním všechny své nákladové úroky.



Graf 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2011-2015
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7 Celkové zhodnocení finanční situace společnosti

Celková finanční analýza společnosti byla provedena za období 2011-2015. Při výpočtu všech potřebných ukazatelů, byly zjištěny oblasti, kde se společnosti velmi daří, dále oblasti kde se nachází v průměrném pásmu, ale i oblasti kde je společnost spíše podprůměrná.

První důležitou zkoumanou oblastí, byla oblast platební schopnosti podniku neboli výpočet čistého pracovního kapitálu. Tento ukazatel vyšel v celém sledovaném období kladný, což svědčí o tom, že společnost je schopna i po uhrazení veškerých svých krátkodobých závazků disponovat volným finančním fondem a tím tak pokrýt případné neočekávané finanční výkyvy. Dalšími ukazateli v oblasti platební schopnosti podniku byly ukazatele čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku. Oba tyto ukazatele ale vyšly v celém sledovaném období v záporných číslech, a navíc se jejich hodnota ještě více zvyšovala. Pro společnost to znamená jediné, a to že nemá dostatek peněžních prostředků v hotovosti nebo na účtech v bankách.

Další zkoumanou oblastí byla oblast rentability neboli ziskovosti podniku. V celém sledovaném období, výjimku tvoří pouze rok 2012, dosahovala rentabilita celkových aktiv poměrně vysokých hodnot. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2013, kdy oproti předešlému roku vzrostl provozní výsledek hospodaření o 151 % a dosáhl tak nejvyšších hodnot v celém sledovaném období. Naopak nejnižších hodnot dosahovala rentabilita celkových aktiv v roce 2012, kde byl i zaznamenán nejnižší provozní výsledek hospodaření. U ukazatele rentability vlastního kapitálu byla v roce 2011 naměřena extrémně vysoká rentabilita a to v celkové výši 727 %. Důvodem byla velmi nízké hodnoty vlastního kapitálu, který byl snížen z důvodu ztráty z minulých let. V následujících letech se ale hodnoty rentability vlastního kapitálu rapidně snižují, neboť docházelo k nárůstům vlastního kapitálu. Posledním zkoumaným ukazatel rentability, byl ukazatel rentability tržeb, který v celém sledovaném období vykazuje rostoucí charakter, což je pro společnost velmi příznivé. Nejméně zisku na 1 Kč připadlo společnosti v roce 2011, naopak nejvíce zisku na 1 Kč vyprodukovala

společnost v roce 2015. Za vzestupnou tendenci toho ukazatele mohl pozvolný nárůst v oblasti tržeb, konkrétně v oblasti tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Následně jsem se zabývala ukazateli aktivity, v kterých si společnost vedla poměrně dobře. Prvním zkoumaným ukazatelem byl ukazatel obratu celkových aktiv. Tento ukazatel byl po celé sledované období vyšší, než hodnota 1, což je pro společnost velmi pozitivní a značí to efektivní hospodaření se svými aktivy. Nejvyšších hodnot ukazatele dosahovala společnost v roce 2015, kdy se celková aktiva obrátila v tržby více jak 4 krát. Výpočtem obratu zásob bylo zjištěno, že v celém sledovaném období byl vždy překročen doporučený interval, což pro společnost znamenalo, že disponovala velkým množstvím nelikvidních zásob, než by bylo nezbytné. Mimo jiné byla dále prozkoumána i sféra obratu zásob, pohledávek a závazků. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí od 40 do 50 dní, což nevykazuje pro společnost žádné velké výkyvy a ani doba vázání zásob není příliš vysoká. Srovnám-li dobu obratu závazků a pohledávek, tak musí konstatovat, že v celém sledovaném období byla splněna podmínka, že doba obratu závazků je vyšší, než doba obratu pohledávek a to vždy až několikanásobně. Nejnižších hodnot doby obratu pohledávek bylo zaznamenáno v roce 2012 a nejvyšších v roce 2014, kdy společnost vykázala nejvyšších hodnot krátkodobých pohledávek v celém sledovaném období. V roce 2012 byla také zjištěna nejnižší hodnota doby obratu závazků, kdy za celé období byly naměřeny nejnižší počty závazků, naopak nejvyšších hodnot společnost docílila v roce 2015, kdy položka závazků dosáhla nejvyšších hodnot.

Ukazatelé zabývající se likviditou, vykazovaly po celé sledované období průměrné hodnoty, neboť vycházely buď v rámci doporučených hodnot, nebo pod ním. Nejlépe společnosti vyšel ukazatel běžné likvidity, který po celou dobu sledování, výjimku tvoří pouze rok 2012 a 2015, vycházel v doporučeném intervalu od 1,5 – 2,5. V celém sledovaném období byl vývoj tohoto ukazatele značně kolísavý, což je zapříčiněno i skokovými nárůsty a snižováním oběžných aktiv. Dalším ukazatelem byl ukazatel okamžité likvidity, který by se měl pohybovat v intervalu od 0,7 do 1. Tento interval společnost splňovala v roce 2011 a 2014, kdy byla schopna plně hradit své krátkodobé závazky. V ostatních letech se společnost nacházela pod pomyslným intervalem, což

značí nízkou hodnotu pohotové likvidity. Společnost měla v těchto letech problém s vyrovnaním svých krátkodobých závazků. Interval pro okamžitou likviditu je 0,2 – 1,1. Tento interval byl splněn pouze v roce 2011 a 2014. Jednalo se o nejhůře vycházejícího ukazatele likvidity, který v celém sledovaném období vykazuje velmi nízkých hodnot. Společnost měla tedy nedostatek finančních prostředků na účtech v bankách a na pokladně. Většina peněz byla vázána v zásobách a menší část i v pohledávkách.

Poslední oblastí, kterou jsem se v rámci finanční analýzy zabývala, byly ukazatele zabývající se zadlužeností společnosti. Zde byly zkoumány ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a také úrokového krytí. Ukazatel celkové zadluženosti ukázal, že společnost je financována z převážné většiny cizím kapitálem. V celém sledovaném období se ukazatel celkové zadluženosti pohyboval v rozmezí od 83 % - 99 %, přičemž doporučený interval se pohybuje od 30 % do 60 %. Ukazatel celkové zadluženosti postupně klesal, což nám ukazuje, že společnost snížila podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře. V roce 2012 může za pokles celkové snížení cizích zdrojů, konkrétně krátkodobých závazků o 16 mil. Kč. V roce 2013 je pokles celkového zadlužení způsoben nárůstem celkových aktiv. Růst oběžných aktiv by způsobem nárůstem položky účty v bankách o 10 mil Kč. V roce 2014 je pokles celkového zadlužení spojen opět s růstem aktiv. Tentokrát se ale jednalo o zvýšení položky krátkodobé pohledávky o 65 mil. Kč. V roce 2015 došlo ke snížení celkové zadluženosti, v důsledku snížení poklesu cizích zdrojů a to především položky krátkodobé bankovní úvěry o 76 mil Kč. Doplnkovým ukazatel k celkové zadluženosti je koeficient samofinancování, jejichž součet je 100 %. Tento ukazatel by se měl pohybovat okolo 50 %, ale v celém analyzovaném období se této hodnotě zdaleka nepřiblížil. Hodnota vlastního kapitálu je oproti hodnotě cizích zdrojů úplně zanedbatelná. Posledním zkoumaným ukazatelem jak aktivity, tak celé finanční analýzy byl ukazatel úrokového krytí. Tento ukazatel má v celém období rostoucí charakter a v posledních dvou letech dosahoval hodnoty okolo 11, což značí finanční stabilitu společnosti, neboť čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe pro společnost.

3 NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Poslední část diplomové práce je věnována návrhu implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti. Jedná se o primární cíl diplomové práce, proto budu vycházet z teoretických poznatků obsažených v první části práce, a dále pak ze strategické a finanční analýzy obsažené ve druhé části práci.

Kapitola s názvem návrh implementace Balanced Scorecard je rozdělena do několika podkapitol, kde se nejprve zaměřím na vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC. Dalším krokem je objasnění strategie společnosti. Stěžejní částí této kapitoly je pak samotná tvorba metody BSC, která má pět kroků. Jedná se o odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků za pomoci strategické mapy, výběr měřítek a stanovení cílových hodnot. Následně se zaměřím na proces rozšíření ROLL OUT a také na kontinuální nasazení BSC. Poslední část bude věnována výhodám zavedení metody BSC a případným rizikům, které se zavedením hrozí.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Vytvoření organizačních předpokladů je prvním krokem pro správné sestavení a následné zavedení metody BSC. Nejprve je nutné, aby se management společnosti rozhodl, zda je potřeba model zavést či nikoliv. Pokud management uzná, že jeho zavedení je žádoucí, můžeme pak začít s jeho postupnou realizací. K organizačním předpokladům řadíme především popis samotného konceptu BSC, dále pak sestavení projektové týmu a také sestavení časového harmonogramu a nákladů.

Sestavení projektového týmu

Členy projektového týmu budou členové vrcholového vedení společnosti, kteří pak následně určí jednoho vedoucího celého týmu. Tento člověk by měl být kvalifikovaný, vzdělaný a zkušený. Také je hlavní, aby zvolená osoba podrobně znala veškeré podnikové procesy a měla také celkový přehled o společnosti, jejích vizích, strategiích

a cílech. Do projektového týmu mohou být také zařazeni další interní či externí konzultanti (analytici, poradci). Mezi členy týmu analyzované společnosti bude patřit osoba z finančního oddělení, dále osoba z personálního oddělení, osoba zodpovídající za controlling a také osoba z technicko - výrobního oddělení. Vedoucím týmu pak bude jednatel společnosti.

Ještě než dojde k samotnému zahájení daného projektu, je nezbytné provést příslušné proškolení členů projektového týmu. Školení je většinou vykonáváno příslušnou poradenskou organizací. Organizace má za úkol projektovému týmu představit jednotlivé kroky implementace BSC a dále pak informovat o jeho výhodách či rizicích. Důkladné proškolení by mělo zajistit, že sestavený tým bude schopen zabezpečit procesy, které povedou k dosažení předem stanovených cílů.

Náklady spojené s implementací BSC

Jak již je zmíněno výše, společnost proškolí 5 členů týmu. Pokud si společnost zvolí dvoudenní kurz školení metody BSC nabízené portálem KURSY.CZ, zaplatí celkem za 5 osob 26 614 Kč. Jelikož se jedná o dvoudenní kurz, musíme započítat i náklady spojené s dopravou a ubytováním. Náklady na dopravu se odvíjí podle počtu kilometrů a ceně stanové společností na 1 km, která činí 5 Kč. Kurz by probíhal v Praze, která je i se zpáteční cestou vzdálena 320 km. Další nutné náklady jsou spojené s ubytováním a stravováním. Ubytovaní v Praze se na jednu osobu pohybuje okolo 1 000 Kč/noc, celkem tedy 5 000 Kč. Stravné na osobu za 1 den bude stanovena na částku 250 Kč, celkem 2 500 Kč (22).

Další náklady související s implementací BSC budou souviset s najmutím osobního konzultanta, který bude k dispozici po celou dobu zavádění modelu BSC, tedy 20 týdnů. Zvolí-li společnost poradenskou společnost Aperta, která stanovuje náklady na 1 hodinu na částku 800 Kč, budou celkové náklady stanoveny na hodnotu 600 000 Kč. Poslední náklady spojené s implementací BSC budou spojeny s výplatami bonusů za úspěšnou realizaci BSC. Částka pro každého člena týmu bude stanovena na hodnotu 30 000 Kč, tedy pro všechny členy týmu se náklady na bonus stanovily na částku 150 000 Kč (23).

Tabulka 14: Náklady spojené s implementací BSC v Kč (Vlastní zpracování)

Druhy nákladů	Cena
Školení projektového týmu	26 614
Ubytování	5 000
Cestové	1 600
Stravné	2 500
Konzultant	600 000
Bonus	150 000
Náklady celkem	785 714

Časový harmonogram

Časový harmonogram implementace projektu Balanced Scorecard bude rozdělen do třech fází. První fází je fáze přípravná, která zahrnuje 4 potřebné kroky. Jedná se o výběr projektového týmu, dále pak školení týmu, sestavení časového harmonogramu a také stanovení plánu rozpočtu. Celá první fáze by měla trvat zhruba 2 týdny.

Druhá fáze se bude zabývat samotnou tvorbou konceptu BSC. Tato fáze v sobě zahrnuje 7 nutných kroků. Tvorbu strategické analýzy, vyjasnění strategie a vize společnosti, volbu strategických cílů, tvorbu strategické mapy, výběr vhodných měřítek, stanovení cílových hodnot a také vymezení strategických akcí. Druhá fáze by měla trvat zhruba 11 týdnů.

Poslední fáze je fází samotného plánu implementace. Ten zahrnuje 4 kroky, kterými jsou integrace BSC do systému řízení, dále pak seznámení zaměstnanců s BSC, proces roll out a také zpětnou vazbu. Třetí fáze je předběžně stanovena na 6 týdnů. Je také velmi důležité počítat i s časovou rezervou, která byla stanovena na 1 týden. Celkový harmonogram implementace projektu BSC je předběžně stanoven na 20 týdnů.

Tabulka 15: Časový harmonogram projektu BSC (Vlastní zpracování)

Fáze projektu	Počet týdnů zavádění BSC																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Přípravná fáze																				
Výběr projektového týmu																				
Školení týmu																				
Sestavení časového harmonogramu																				
Stanovení plánu rozpočtu																				
Tvorba konceptu BSC																				
Tvorba strategické analýzy																				
Vyjasnění strategie a vize společnosti																				
Volba strategických cílů																				
Tvorba strategické mapy																				
Výběr vhodných měřítek																				
Stanovení cílových hodnot																				
Vymezení strategických akcí																				
Plán implementace																				
Integrace BSC do systému řízení																				
Seznámení zaměstnanců s BSC																				
Proces Roll-out																				
Zpětná vazba																				
Časová rezerva																				

3.2 Strategie společnosti

Pokud chceme dobře implementovat metodu BSC, je nezbytné znát vizi a základní strategii společnosti, neboť se jedná o důležitý podklad pro správné stanovení samotných cílů podniku. Vizí společnosti je nabídnout svým zákazníkům vždy něco navíc, čím by se odlišila od svých konkurentů. Strategií společnosti je pak posílení postavení na současném trhu, dále pak proniknutí na trhy nové, zvyšování péče o zákazníky, neustálé zvyšování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, dále pak zefektivnění výrobního procesu, hospodárná výroba kvalitních produktů s vysokým standardem kvality a také trvalého zvyšování zisku (26).

Zásady společnosti:

- Trvalým cílem společnosti je neustálé zlepšování systému řízení za účelem zvyšování kvality, která je zárukou plnění požadavků a očekávání zákazníka.
- Měřítkem kvality práce společnosti je spokojenost každého zákazníka.
- Každý pracovník společnosti zná smysl i význam své práce a sám také zodpovídá za kvalitu a zlepšování své práce.
- Spokojení a kladně motivováni pracovníci jsou základním předpokladem pro vynikající výrobky a služby. K tomu vytváří vedení společnosti všem pracovníkům vhodné pracovní prostředí a podmínky.
- Nekvalitní výrobky (služba), nesmějí být dále předávány. Příčina závady se musí analyzovat a natrvalo odstranit.
- Snižování nákladů nesmí probíhat na úkor kvality (26).

3.3 Tvorba Balanced Scorecard

Stěžejní částí implementace BSC je jeho samotná tvorba, která se skládá z pěti po sobě navazujících kroků. Prvním krokem je odvození strategických cílů, dalším krokem je vybudování vztahů příčin a následků za pomoci strategické mapy, následuje výběr měřítek, stanovení hodnot a jako poslední krok můžeme zařadit odsouhlasení strategie. Žádnou z těchto částí nesmíme podcenit, neboť by mohlo dojít k neúspěšné implementaci celého projektu.

3.3.1 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů je prvním krokem tvorby konceptu BSC. Strategické cíle by měly být odvozeny především z dlouhodobé strategie společnosti. Strategické cíle budou určeny pro čtyři základní perspektivy modelu BSC. Jedná se o perspektivu učení a růstu, dále o zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a také o finanční perspektivu. Celkem je v kapitole definováno 13 strategických cílů

Strategické cíle perspektivy učení a růstu

Perspektiva učení a růstu se zabývá především zaměstnanci, konkrétně jejich znalostmi, kvalifikací a spokojeností. V této oblasti byly zvoleny 4 cíle, na které by se společnost měla zaměřit a postupně je vylepšit. Jedná se o zvýšení kvalifikace zaměstnanců, větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti, dále udržení stávajících zaměstnanců a také získávání nových zaměstnanců.

A) Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců patří k důležitým investicím společností, neboť přispívají ke zlepšování pracovních výkonů jednotlivých pracovníků. Tyto investice se společnosti později vrátí a to například v podobě vyšší kvality prováděných výkonů, která povede i ke zvýšení spokojenosti jednotlivých odběratelů a následně ke zvýšení obrátu celé společnosti.

B) Větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti

Nástrojem neustálého zlepšování jsou zlepšovací návrhy zaměstnanců. Návrhy mohou zahrnovat všechny oblasti činnosti společnosti: pracovní prostředí, organizace práce, bezpečnost práce, kvalita, technologické a konstrukční úpravy a ostatní činnosti, které lze zlepšovat. Zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti je velmi důležité, neboť se pak samotný zaměstnanec cítí být pro společnost důležitým článkem a tím se i zvyšuje jeho motivace pro provádění lepších výkonů. Ve společnosti se ale zaměstnanci příliš do rozvoje společnosti nezapojují, proto by se společnost měla na tento problém zaměřit a své zaměstnance dostatečně namotivovat.

C) Udržení stávajících zaměstnanců

Udržení si kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců je stěžejním prvek pro dobře fungující společnost. Tito zaměstnanci totiž společnost moc dobře znají, proto svoji práci mohou vykonávat ve stanoveném termínu a také kvalitě. Pokud by společnost přišla o tyto kvalifikované pracovníky, mohlo by to i v horším případě znamenat omezení výroby a tím i nedodržení stanovených termínů, které by měly za následek i pokles celkového zisku. Z tohoto důvodu je velmi důležité, si umět schopné pracovníky udržet. Společnost má v této oblasti značné problémy.

První problém spočívá v tom, že zaměstnanci společnosti jsou tvořeni zhruba z 50 % agenturními zaměstnanci, kteří jsou převážně cizinci. Druhým problémem je odchod zaměstnanců do nedalekého ŠKODA AUTO a. s. Tento závod v nedalekých Kvasinách zaměstnává přes 4 000 zaměstnanců a jejich počet by se měl i nadále zvyšovat. Lákavé je pro zaměstnance především nadstandartní platové ohodnocení a další zaměstnanecké benefity.

Firma také věnuje v posledních letech do modernizace technologie a jednotlivých výrobních hal nemalé prostředky. Tím se snaží vytvářet pro pracovníky přívětivější pracovní prostředí. Výhodou společnosti je i vlastnictví ubytovny v rámci areálu, což zaměstnancům přináší nemalé úspory v nákladech na dopravu a ubytování. Ani tyto služby se však nijak výrazně neprojevují na snižování fluktuace. Společnost by tedy

měla zapracovat na tom, jak si udržet stávající zaměstnance, které tvoří zdravé jádro podniku.

D) Získávání nových zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců strojního zaměření je velkým problémem, se kterým se potýká nejedna společnost. Jak je již výše zmíněno, velký počet zaměstnaných, nezaměstnaných či čerstvých absolventů přitahuje lukrativní nabídka práce v nedalekém závodě ŠKODA AUTO v Kvasinách. Z tohoto důvodu by se měla společnost snažit prostřednictvím různých druhů náborových akcí o zvyšování povědomí o svém působení. Mohlo by se jednat například o spolupráci s některou ze středních nebo vysokých škol, kde by společnost mohla nabízet studentů například praxe, či spolupráce na BP a DP nebo různých projektech. Dále by se mohla společnost účastnit na veletrzích práce či školských výstavách apod. Společnost by tak mohla získat šikovné absolventy, které by si mohla podle své představy vychovat a kteří by přivedli do společnosti něco nového.

Strategické cíle perspektivy interních procesů

V oblasti interních procesů byly zvoleny 3 cíle týkající se zlepšení procesů uvnitř společnosti. Jedná se o oblast využívání nových technologií, zvyšování produktivity práce a zvyšování efektivnosti výrobního procesu.

A) Využívání nových technologií

Investice do nových a modernějších technologií je v dnešní době nezbytné, neboť požadavky zákazníků se neustále mění. Pokud tedy chce být společnost konkurenceschopná, musí se neustále přizpůsobovat podmínkám trhu. Zavedením nových technologií, především automatizované výroby dojde ve společnosti například k poklesu zmetkovitosti, dále pak ke zrychlení výrobního procesu či k odstranění problému s nedostatkem zaměstnanců a také ke snížení mzdových nákladů.

B) Zvyšování produktivity práce

Dalším zvoleným cílem je zvýšení produktivity práce. Produktivitu ovlivňuje mnoho faktorů, jako jsou pracovní postupy a metody, kvalita strojního zařízení, schopnosti pracovní síly, systém hodnocení a odměňování, využití času pracovníka, využití času strojů a zařízení apod. Produktivitu můžeme zvýšit buď zvýšením výstupu, snížením nákladů na vstupy nebo snížením nákladů na transformaci vstupů.

C) Zvyšování efektivnosti výrobního procesu

Zvyšovat efektivnost výrobního procesu je nezbytné hlavně z hlediska konkurenceschopnosti na trhu. Zvýšení efektivity lze docílit především z úspory nákladů a času ale ne samozřejmě na úkor kvality vyráběných produktů. Podnik může optimalizace nákladů dosáhnout především snížením nákladů při výrobě produktů, dále snížením vstupních nákladů na materiál nebo zvýšením množství výstupů.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

Za strategické cíle zákaznické perspektivy byly vybrány následující cíle. Získávání nových zákazníků, zlepšení konkurenceschopnosti a také zvýšení kvality vyráběných produktů.

A) Získávání nových zákazníků

Získávání nových zákazníků je velmi důležité jednak ke zvyšování tržeb společnosti ale také k upevnění pozice na trhu. Jednou z možností jak získat nové zákazníky je vstupem na nové trhy. Společnost v současné době působí převážně na středoevropském trhu (Česko, Rakousko, Německo). Dalším cílem by mohlo být proniknutí na trhy asijské.

B) Zlepšení konkurenceschopnosti

K tomu aby společnost zvýšila svoji konkurenceschopnost, neboli postavení na trhu je nezbytné, aby neustále inovovala technologie, zvyšovala efektivitu výrobního procesu, upevňovala finanční stabilitu apod. K tomu, aby společnost zjistila jak je konkurenceschopná, je vhodné používat benchmarking, neboli mezipodnikové srovnávání. Mělo by se jednat o pravidelné srovnávání s nejlepšími konkurenty v odvětví.

C) Zvyšování kvality vyráběných produktů

Kvalita představuje schopnost uspokojit očekávání, potřeby a také požadavky zákazníka. Splněním přání zákazníků dochází k jejich úplné spokojenosti. Kvalita nabízených výrobků je výsledkem každodenní práce a vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb, která je základem pro dlouhodobý rozvoj společnosti. Z tohoto důvodu je zvyšování kvality vyráběných produktů dalším strategickým cílem společnosti.

Strategické cíle finanční perspektivy

V oblasti finanční perspektivy byly vybrány 3 cíle, které by se měla společnost pokusit vylepšit. Jedná především o trvalé dosahování zisku, zajištění finanční stability podniku a zvyšování tržeb podniku.

A) Trvalé dosahování zisku

Zvyšování zisku společnosti lze zabezpečit několika způsoby. Za prvé lze vyššího zisku docílit tak, že se pokusíme snížit nebo alespoň minimalizovat náklady. Dalším řešením je pak zvyšování objemu tržeb.

B) Zajištění finanční stability

Finanční stability lze dosáhnout, pokud budeme mít vyvážené cizí a vlastní zdroje financování. Toto pravidlo společnost ve sledovaném období nesplňovala, proto je potřeba snižovat financování cizím kapitálem a začít financovat kapitálem vlastním.

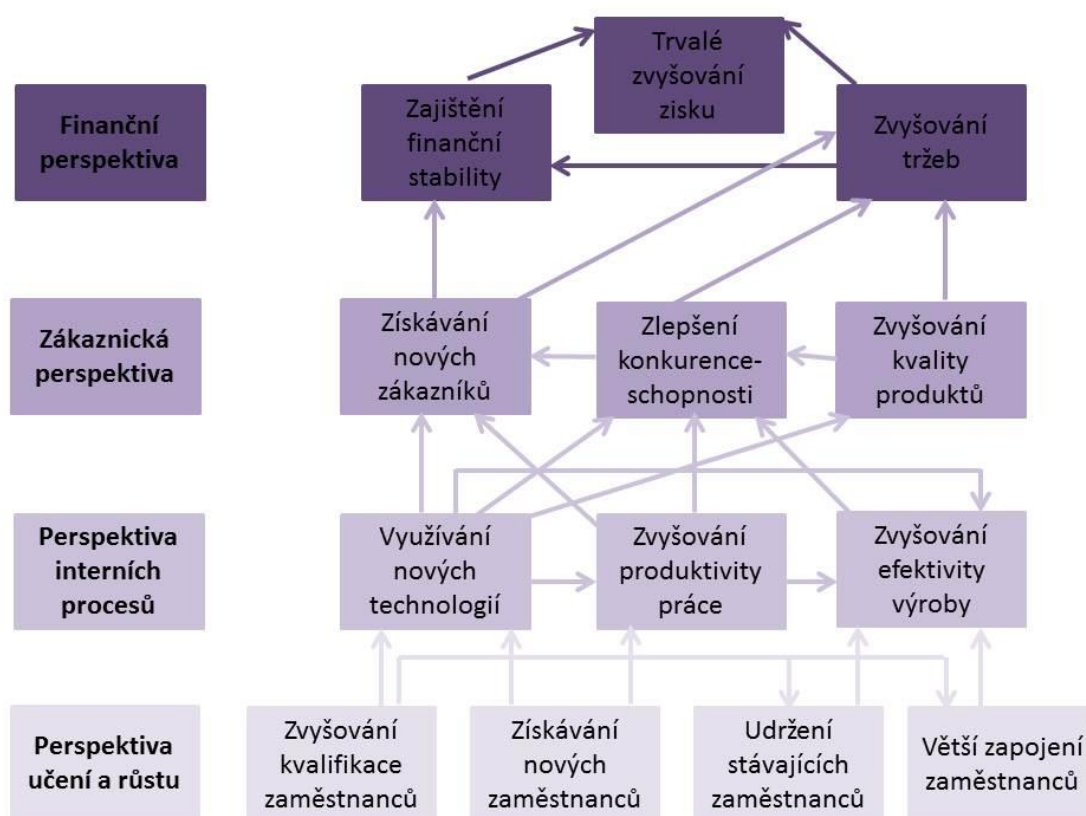
C) Zvyšování tržeb

Dalším cílem finanční perspektivy je zvyšování tržeb. Růst tržeb je pro společnost pozitivní faktor, neboť je spojen s vyšší rentabilitou, kterou ocení především vlastníci, dodavatelé ale i banky. Tržby lze zvýšit tak, že si buď udržíme své stávající zákazníky, kterým musíme poskytovat prvotřídní výrobky a služby, aby zákazník byl spokojen a vždy se k nám vracel. Dále pak společnost může zvyšovat svoje tržby tím, že začne působit na novém trhu, kde získá nové zákazníky, u kterých musí vzbudit důvěru, aby se z nového zákazníka stal zákazník dlouhodobý. Dlouhodobý zákazník totiž přináší nejvyšší tržby.

3.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků za pomoci strategické mapy

Po odvození všech potřebných strategických cílů, je nezbytné vytvořit tzv. strategickou mapu. Tato strategická mapa pomocí vztahů příčin a následků znázorňuje vzájemnou provázanost 13 strategických cílů všech čtyř perspektiv. Pomocí této mapy, by měla analyzovaná společnost dosáhnout své vytyčené strategie.

Strategická mapa se sestavuje ze zdola nahoru, z důvodu postupného naplnění jednotlivých cílů. Splnění cílů v perspektivě učení a růstu vede ke splnění cílů v perspektivě interních procesů. Tyto cíle následně vedou ke splnění cílů v zákaznické perspektivě. Cíle zákaznické perspektivy dále vedou ke splnění cílů ve finanční perspektivě a ty pak vedou k naplnění strategie podniku.



Obrázek 6: Strategická mapa

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Určení měřítek a cílových hodnot

Po stanovení příslušných cílů k jednotlivým perspektivám, je nutné také zvolit adekvátní měřítko, kterými budou stanovené cíle měřeny a zároveň i hodnoceny. Pro úspěšné zavedení metody Balanced Scorecard je nezbytné zvolit ta správná měřítko, která povedou k naplnění dané strategie společnosti.

Tato měřítko by měla být určena tak, aby byla reálná a tedy i dosažitelná. Měla by společnost motivovat k dosažení vytyčených cílů. Výchozí hodnoty jsou uvedeny za roky 2014, 2015 a 2016, a odhadovány budou na roky 2017 a 2018. Odhad je proveden na základě dosažených hodnot v minulých letech s přihlédnutím na jejich budoucí vývoj, který by měl být pro společnost přínosný.

Perspektiva učení a růstu

V oblasti perspektivy učení a růstu byly zvoleny 4 strategické cíle, kterými jsou, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, větší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti, udržení stávajících zaměstnanců a získávání nových zaměstnanců. Ke každému cíli jsou v této kapitole stanoveny adekvátní měřítko a také jejich současné a budoucí hodnoty.

A) Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Společnost si uvědomuje důležitost zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, proto se snaží své zaměstnance plně vzdělávat. U nových zaměstnanců provádí společnost školení ihned při nástupu do zaměstnání a před zahájením práce. Za obecná proškolení se považuje BOZP (bezpečnost a zdraví při práci) a také PO (požární ochrana). Za tyto školení zodpovídá při nástupu personální oddělení, a za specifické školení přímo na pracovišti pak zodpovídá nadřízený zaměstnanec. Roční plán vzdělávání je sestaven z povinných periodických školení (BOZP, PO, školení svářečské způsobilosti, školení jeřábů, školení řidičů manipulačních motorových vozíků atd.) a školení neperiodických, které reagují na požadavky prohloubení kvalifikace zaměstnance nebo případné plánované novely právních předpisů (pracovní právo, mzdové předpisy, daňové úpravy, jazykové kurzy, manažerské kurzy atd.). Roční plán vzdělávání je pak předložen ke schválení finančnímu a personálnímu řediteli. Společnost sice poskytuje svým zaměstnancům dostatečná základní proškolení, měla by se ale také zaměřit na jazykovou vybavenost svých zaměstnanců. Jedná se o společnost, která velmi úzce

spolupracuje se zahraniční klientelou především z Německa. Je proto nezbytné, aby zaměstnanci mluvili plynule tímto světovým jazykem, aby se předešlo případným komunikačním nedorozuměním. Dalším problémem je vysoký počet zaměstnanců hovořících cizím jazykem, převážně vietnamsky. S těmito zaměstnanci je těžké se domluvit, a proto u nich také na začátku pracovního procesu, vznikají velmi často chyby ve výrobě. Společnost by tedy měla začít uvažovat o zavedení jazykových kurzů.

V následující tabulce můžeme vidět vývoj nákladů na školení na 1 zaměstnance. Tento vývoj má klesající tendenci, což svědčí o tom, že společnost nedostatečně investuje do svých zaměstnanců. Společnost si například v roce 2016 vyčlenila na školení 200 400 Kč a ani z půlky jej nevyužila. Nevyužití peníze mohly být například investovány do potřebných jazykových kurzů. Pro strategický cíl zvyšování kvalifikace zaměstnanců byly zvoleny 2 měřítka. Prvním měřítkem jsou náklady na 1 zaměstnance a druhým je počet jazykových školení za rok. Pro stanovení hodnot nákladů na 1 zaměstnance pro rok 2017 a 2018 budeme vycházet z roku 2014, kdy společnost pořádala pro své zaměstnance jazykové kurzy. Částka pro rok 2017 a 2018 byla tedy stanoven na hodnotu 1 200 Kč. Počet kurzu je stanoven na hodnotu 2, kdy prvním kurzem bude kurz němčiny pro management společnosti. Druhým kurzem bude kurz češtiny pro zahraniční zaměstnance, kteří se potřebují naučit základní česká slova, aby v pracovním procesu nedocházelo ke komunikačním bariérám a předcházelo se tak výrobním chybám. Za obě měřítka bude zodpovídat personální oddělení, které provede jednou ročně vyhodnocení.

Tabulka 16: Současný přehled dat týkající se kvalifikace zaměstnanců (Vlastní zpracování dle (26))

	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
Plán finančních prostředků	302 800	156 200	200 400
Skutečné čerpání	295 013	122 404	74 093
Počet zaměstnanců	247	235	296
Náklady na 1 zaměstnance	1 194	521	250

B) Větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti

Měřítkem pro větší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti je počet návrhů na zlepšení a změn v podniku. Souhrnné zpracování za kalendářní rok provede na základě podkladů od vlastníků procesů referent průběžného zlepšování. Jednou krát ročně bude provedeno vyhodnocení systému managementu kvality formou výstupu z přezkoumání systému kvality společnosti. Nízký počet zlepšovacích návrhů od zaměstnanců je do značné míry ovlivněn vysokým podílem cizojazyčně mluvících zaměstnanců (více než 40%) a tím existující komunikační bariérou. V následující tabulce můžeme vidět počet zlepšovacích návrhů v letech 2014 – 2016. Cílové hodnoty budou stanoveny tak, aby dosahovaly vyšších výsledků než v předešlých letech. V roce 2017 je cílová hodnota stanovena na 5 zlepšovacích návrhů za rok a v roce 2018 je hodnota stanovena na 7 návrhů za rok. Za ukazatel bude zodpovídat technicko-výrobní úsek, který provede jednou ročně vyhodnocení.

Tabulka 17: Počet zlepšovacích návrhů zaměstnanců (Vlastní zpracování dle (26))

	2014	2015	2016
Zlepšovací návrhy	4	2	3

C) Udržení stávajících zaměstnanců

Pro udržení stávajících zaměstnanců byla stanovena 2 měřítka. Prvním měřítkem je míra fluktuace zaměstnanců a druhým jsou investice do zlepšení pracovního prostředí. V následující tabulce je zobrazena fluktuace zaměstnanců od roku 2014 do roku 2016. Tabulka je rozdělena na fluktuaci kmenových zaměstnanců, agenturních zaměstnanců a také zaměstnanců celkem. Z tabulky vyplývá, že míra fluktuace agenturních pracovníků je značně vyšší, než těch kmenových. Pohybuje se okolo 50 %, což je značně vysoká hodnota, která velmi ovlivňuje celkovou fluktuaci všech zaměstnanců, která se pohybuje okolo 30 %. Společnost by se proto tímto problémem měla začít zabývat. Za měření fluktuace zaměstnanců, bude zodpovědné personální oddělení, které bude ukazatel ročně vyhodnocovat. Cílem pro rok 2017 je snížení míry fluktuace na 25 % a pro rok 2018 na 20 %.

Tabulka 18: Současná data týkající se fluktuace zaměstnanců (Vlastní zpracování dle (26))

Fluktuace zaměstnanců	2014	2015	2016
Počet kmenových pracovníků	127	128	162
Odchody	5	13	3
Míra fluktuace	3,9 %	10,2 %	1,9 %
Počet agenturních pracovníků	122	107	134
Odchody	71	49	86
Míra fluktuace	58,2 %	45,8 %	64,2 %
Počet pracovníků celkem	249	235	296
odchody	76	62	89
Míra fluktuace	30,5 %	26,4 %	30,1 %

V následující tabulce je rozebráno další měřítko týkající se udržení stávajících zaměstnanců. Jedná se o investice do zlepšení pracovního prostředí. V tabulce je znázorněn vývoj a struktura investic v letech 2014 – 2016. Společnost by i nadále měla investovat do pracovního prostředí a zlepšovat tím pracovní podmínky svých zaměstnanců. Další investice by se mohly týkat například modernizace šaten sociálních zařízení a kuchyněk pro zaměstnance. Jako měřítko byly zvoleny investice do zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců. Odhadované investice se pohybují okolo 7 000 000 Kč. Za měřítko bude zodpovídat ekonomický úsek, který bude provádět roční vyhodnocení.

Tabulka 19: Investic do zlepšení prostředí (Vlastní zpracování dle (26))

Investice do zlepšení prostředí	2014	2015	2016
Nové technologie	3 200 000	3 900 000	4 660 000
Rekonstrukce ubytovny	1 800 000		
Zateplení vrat	600 000	200 000	
Odsávání na halách	800 000	1 000 000	
Výměna světlíků		200 000	200 000
Osvětlení výrobních hal		1 000 000	800 000
Malování v halách	200 000	200 000	
Oprava podlah v halách		300 000	200 000
Investice celkem	6 600 000	6 800 000	5 860 000

D) Získávání nových zaměstnanců

Jako měřítko pro cíl získávání nových zaměstnanců, byl zvolen ukazatel poměřující počet nově přijatých zaměstnanců a zaměstnanců celkem. Jelikož se společnost potýká s problémem nedostatku zaměstnanců, a také se neustále rozšiřuje a chce expandovat i na nové trhy, je proto vhodné, aby tento ukazatel rostl. Jako cílová hodnota pro rok 2017 byla stanovena hodnota 30 % a pro rok 2018 hodnota 35 %.

V následující tabulce, jsou shrnuty strategické cíle, měřítka, současné a cílové hodnoty v oblasti perspektivy učení a růstu.

Tabulka 20: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení a růstu (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítka	Jednotka	Frekvence	Současné hodnoty		Cílové hodnoty	
				2015	2016	2017	2018
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Náklady na 1 zaměstnance	Kč	rok	521	250	1200	1200
	Počet jazykových školení	počet	rok	0	0	2	2
Větší podíl zapojení zaměstnanců	Počet návrhů na zlepšení	počet	rok	2	3	5	7
Udržení stávajících zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	%	rok	26,4	30,1	25	20
	Investice do zlepšení pracovního prostředí	mil. Kč	rok	6,8	5,8	7	7
Získávání nových zaměstnanců	Podíl nově přijatých na celkovém počtu zaměstnanců	%	rok	27	41	30	35

Perspektiva interních procesů

A) Využívání nových technologií

V předešlých letech začala společnost více investovat do pořízení nových technologií, které jí v budoucnu přinesou nemalou úsporu nákladů. Modernizace probíhá především v oblasti svařování. Na pracoviště výroby předních dílů podvozkových rámců byl

pořízen svařovací robot v celkové hodnotě 9 000 000 Kč. Tento zatím pokrývá výrobní kapacitu na daném pracovišti z jedné třetiny. Společnosti se tato investice vyplatila, neboť doba návratnosti je vypočítána na necelé 2 roky. Společnost by tedy i nadále měla v tomto trendu pokračovat a pokrýt dalšími roboty výrobní kapacitu tohoto pracoviště ze 100 %. Jako měřítko byla zvolena investice do pořizování nových technologií. Za měření bude zodpovědný Technicko-výrobní úsek, který bude provádět roční kontrolu plnění investičního plánu. V roce 2017 by společnost měla pořídit další svařovací robot v hodnotě 9 000 000 Kč, který navýší pokrytí výrobní kapacity na dvě třetiny a v roce 2018 by mohlo na celém pracovišti svařování předních dílů dojít k plnému nahrazení lidského faktoru automatizovanou výrobou.

B) Zvyšování produktivity práce

Měřítkem pro zvyšování produktivity práce byl vybrán ukazatel produktivity práce, který bude porovnávat skutečně odpracované hodiny pracovníků a hodiny potřebné k výrobě. V ideálním případě by se měla produktivita práce rovnat 100 % nebo by měla být pod její těsnou hranicí. Tato situace ale není příliš reálná, proto by mělo alespoň docházet k jejímu růstu. Z měřených hodnot vyplývá, že produktivita práce postupně klesá. Cílové hodnoty jsou tedy nastaveny tak, aby dosahovaly vyšších hodnot, než rok předešlý. Pro rok 2017 je cílovou hodnotou produktivity práce stanovena hodnota 80 % a pro rok 2018 hodnota 82 %. Za měření bude zodpovědný Technicko-výrobní úsek, který bude provádět měsíční kontrolu.

Tabulka 21: Data potřebná k výpočtu produktivity práce (Vlastní zpracování dle (26))

	2014	2015	2016
Odpracované hodiny	367 193	373 019	485 433
Pracnost výrobků	298 297	301 119	380 243
Produktivita [%]	81,2	80,7	78,3

C) Zvyšování efektivity výrobního procesu

Měřítkem zvyšování efektivity výrobního procesu byl vybrán ukazatel, který poměruje režijní náklady a tržby. Abychom dosáhly cílových hodnot ukazatele, je zapotřebí, aby ukazatel klesal. Z tohoto důvodu je vhodné zajistit optimalizaci režijních nákladů. V současné době využívá společnost k úspoře nákladů tak zvaný regulátor, který reguluje spotřebu drátu a plynu potřebného k svařování. Zatím regulátor funguje pouze na 60 % pracovišť. Pokud by společnost instalovala regulátory na více pracovištích, docházelo by tak i k úspoře nákladů a tím ke zvyšování efektivity výrobního procesu. Za měření bude odpovědný Technicko-výrobní úsek, který bude provádět roční kontrolu plnění cíle.

Tabulka 22: Podíl režijních nákladů na tržbách v % (Vlastní zpracování dle (26))

	2014	2015	2016
Podíl režijních nákladů na tržbách	25	27	23

V následující tabulce, jsou shrnuty strategické cíle, měřítka, současné a cílové hodnot v oblasti perspektivy interních procesů.

Tabulka 23: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Současné hodnot		Cílové hodnoty	
				2015	2016	2017	2018
Využívání nových technologií	Investice do nových technologií	mil. Kč	ročně	0	9	9	9
Zvyšování produktivity práce	Produktivita práce	%	měsíčně	80,7	78,3	80	82
Zvyšování efektivity výrobního procesu	Podíl režijních nákladů na tržbách	%	ročně	27	23	20	18

Zákaznická perspektiva

A) Získávání nových zákazníků

Měřítkem pro získávání nových zákazníků byl zvolen počet nově získaných zákazníků za rok. Proto, aby společnost mohla získat nové zákazníky, musí především poskytovat kvalitní výrobky a služby, mít moderní technické vybavení a také vstupovat na nové trhy, kde by mohla svými výrobky oslovit novou klientelu. Za měření bude zodpovídat ekonomický úsek, který bude provádět roční měření. V současné době má společnost zhruba 70 zákazníků. Jejím cílem je tento počet navýšit a to o 5 zákazníků na rok.

B) Zlepšení konkurenceschopnosti

Aby mohla společnost dosáhnout cíle zlepšení konkurenceschopnosti, je žádoucí zavést měřítko benchmarking. Společnost dosud mezipodnikové srovnávání neprováděla, proto je nutné stanovit si příslušnou frekvenci měření. Jednalo by se o pololetní vyhodnocování výsledků, za který by zodpovídal ekonomický úsek.

C) Zvyšování kvality vyráběných produktů

Kvalita vyráběných produktů je také velmi důležitý ukazatel, podle kterého se zákazník řídí. Za zvolená měřítka byly zvoleny dva ukazatele. První ukazatel se zabývá procentním podílem chybných výrobků zachycených ve výrobě. Za měření bude zodpovídat Technicko-výrobní úsek. Procentní podíl chybných produktů zachycených ve výrobě se neustále snižuje a v tomto trendu by měla společnost pokračovat i nadále. Cílovou hodnotou pro rok 2017 jsou 4 % a pro rok 2018 3,5 %. Druhý ukazatel se zabývá počtem chybných výrobků reklamovaných zákazníkem a zodpovídat za něj bude ekonomický úsek. Podíl chybných produktů reklamovaných zákazníkem se naopak zvyšuje, což není pro společnost pozitivní. Společnost by se měla proto snažit tento ukazatel snížit na minimum. Pro rok 2017 je hodnota stanovena na 1,1 % a pro rok 2018 na 0,8 %. Frekvence měření obou ukazatelů je stanovena jednou za měsíc. V následujících tabulkách můžeme vidět data potřebná k výpočtu obou ukazatelů.

Tabulka 24: Podíl chybných produktů zachycených ve výrobě (Vlastní zpracování dle (26))

	2014	2015	2016
Počet vyrobených produktů	9 258	8 882	10 850
Počet chybných produktů	963	514	503
Podíl chybných produktů zachycených ve výrobě [%]	10,4	5,8	4,6

Tabulka 25: Podíl chybných produktů reklamovaných zákazníkem (Vlastní zpracování dle (26))

	2014	2015	2016
Počet produktů	9 258	8 882	10 850
Počet chyb	104	128	194
Podíl chybných produktů reklamovaných zákazníkem [%]	1,1	1,4	1,8

V následující tabulce, jsou shrnuty strategické cíle, měřítka, současné a cílové hodnoty v oblasti **zákaznické perspektivy**.

Tabulka 26: Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence	Současné hodnoty		Cílové hodnoty	
				2015	2016	2017	2018
Získávání nových zákazníků	počet	počet	ročně	65	70	75	80
Zlepšení konkurence -schopnosti	Bench-marking	počet	pololetně	0	0	1	2
Zvyšování kvality vyráběných produktů	Podíl chybných produktů zjištěných ve výrobě	%	měsíčně	5,8	4,6	4	3,5
	Podíl chybných produktů reklamovaných zákazníkem	%	měsíčně	1,4	1,8	1,1	0,8

Finanční perspektiva

A) Zvyšování tržeb

Zvyšování tržeb lze určit dle měřítka procentuálního vyjádření ročního přírůstku tržeb, kdy provedeme poměr současného stavu tržeb za vlastní výrobky a služby a poměr tržeb za vlastní výrobky a služby v minulém roce. Je velmi důležité, aby společnost měřila vývoj tržeb v čase a také aby si byla vědoma a vyhodnotila případné změny poklesu či nárůstu těchto tržeb. Pro splnění daného cíle je nezbytné, aby meziroční přírůstek byl vždy kladný, a v nejlepším případě měl i rostoucí tendenci. Za měření ukazatele bude zodpovědný ekonomický úsek, který bude daný ukazatel 1 krát ročně měřit. Současné hodnoty se pohybují v kladných číslech, což hodnotíme pozitivně. Meziroční nárůst v roce 2015 byl ale oproti roku 2014 minimální. Tato situace byla způsobena tím, že společnost nevyrobila takový počet produktů, kolik předpokládala. V dalších letech ale společnost očekává zvýšenou poptávku po svých produktech, proto bude docházet i ke zvyšování tržeb, a tedy i k většímu meziročnímu přírůstku. Stanovená hodnota tedy vychází z predikce zvyšující se poptávky a také z hodnot z minulých období. Pro rok 2017 je meziroční růst tržeb stanoven na hodnotu 22 % a v roce 2018 se očekává meziroční růst tržeb v hodnotě 25 %. Následující tabulka zobrazuje vývoj tržeb v letech 2013-2015.

Tabulka 27: Vývoj tržeb společnosti v letech 2013-2015 (Zdroj: Vlastní zpracování dle (25))

	2013	2014	2015
Tržby	610 564	745 465	761 831

B) Zajištění finanční stability

Měřítkem zajištění finanční stability byl vybrán ukazatel celkové zadluženosti. Společnost je z většiny financována cizími zdroji, které jsou sice levnější způsobem financování, než zdroje vlastní ale vysoká míra zadluženosti nepřináší pozitivní informace pro vlastníky ani věřitele společnosti. Jediné co můžeme hodnotit kladně je, že vývoj celkové zadluženosti společnosti klesá. Financování vlastními a cizími zdroji by mělo být vyrovnanější, mělo by se pohybovat okolo 50 %. Frekvence sledování tohoto ukazatele je stanovena jednou za rok a odpovědným orgánem bude ekonomický úsek. V současné době se hodnoty tohoto ukazatele pohybují nad hranicí 80 %.

Společnost by se měla tedy snažit snižovat hodnotu tohoto ukazatele. Pro rok 2017 je cílová hodnota stanovena na 80 % a pro rok 2018 na 75 %.

Tabulka 28: Vývoj celkové zadluženosti společnosti v letech 2013-2015 (Vlastní zpracování dle (25))

Celková zadluženost	2013	2014	2015
	91,3	88,6	83,6

C) Trvalé zvyšování zisku

Měřítkem zvyšování zisku společnosti byl vybrán ukazatel ROS (rentabilita tržeb). Za měření bude zodpovědný ekonomický úsek a frekvence měření je stanovena 1 krát ročně. V celém sledovaném období, se tato hodnota pohybovala na poměrně nízké úrovni, proto by se společnost měla pokusit o její zvýšení. Současná hodnota je sice nejvyšší za celé sledované období, ale společnost by se měla hodnotu pokus ještě zvýšit. Cílovou hodnotu musíme zvolit tak, aby byla dosažitelná. Pro rok 2017 je cílová hodnota stanovena na hodnotu 1,85 % a pro rok 2018 na hodnotu 1,9%.

Tabulka 29: Vývoj rentability tržeb v letech 2013-2015 (Vlastní zpracování dle (25))

	2013	2014	2015
ROS [%]	1,38	1,72	1,75

V následující tabulce, jsou shrnuty strategické cíle, měřítka, současné a cílové hodnoty v oblasti finanční perspektivy.

Tabulka 30: Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence	Současné hodnoty		Cílové hodnoty	
				2014	2015	2017	2018
Zvyšování tržeb	Roční přírůstek tržeb	%	Ročně	21,7	1,68	22	25
Zajištění finanční stability	Celková zadluženost	%	Ročně	88,6	83,6	80	75
Trvalé zvyšování zisku	ROS	%	Ročně	1,72	1,75	1,85	1,9

3.3.4 Stanovení strategických akcí

Stanovení strategických akcí k jednotlivým strategickým cílům, je dalším krokem úspěšné tvorby implementace Balanced Scorecard. V této kapitole je uvedeno postupně několik strategických akcí, které by měly přispět k dosažení strategických cílů.

V první řadě jsou popsány strategické akce perspektivy učení a růstu, dále perspektivy interních procesů, poté zákaznické perspektivy a na závěr finanční perspektivy.

Perspektiva učení a růstu

V následující tabulce jsou popsány strategické akce, které povedou k dosažení jednotlivých strategických cílů perspektivy učení a růstu

Tabulka 31: Strategické akce perspektivy učení a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Zavedení kurzu češtiny pro zahraniční zaměstnance
	Zavedení kurzu němčiny pro management
	Žádost o dotační programy z EU pro systematické vzdělávání zaměstnanců
Větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti	Větší motivace zaměstnanců
	Finanční odměny za podaný návrh
	Návrhy od zaměstnanců přijímat a také vyhodnocovat
Udržení stávajících zaměstnanců	Vytváření příjemného prostředí pro zaměstnance
	Nabídka ubytování v rekonstruované ubytovně nacházející se v těsné blízkosti společnosti
	Pořádání společenských akcí
Získávání nových zaměstnanců	Spolupráce se středními a vysokými školami
	Účast na veletrzích práce a školských výstavách
	Den otevřených dveří

Perspektiva interních procesů

Tabulka číslo 33 obsahuje popis strategických akcí, které přispějí k dosažení strategických cílů stanovených v perspektivě interních procesů.

Tabulka 32: Strategické akce perspektivy interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Využívání nových technologií	Investice do modernizace výrobních zařízení, které nám umožní reagovat na současné požadavky na trhu a umožní nám stát se konkurenceschopnějšími
	Zvyšování podílů automatizace výroby, čímž dojde ke snížení zmetkovitosti a zvýšení produktivity práce
Zvyšování produktivity práce	Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv
	Motivovat pracovníky k efektivnímu plnění pracovních úkolů
	Sledování a vyhodnocování produktivity zaměstnanců
Zvyšování efektivity výrobního procesu	Zajištěno splněním cílů ostatních perspektiv
	Optimalizace provozních nákladů v průběhu celého procesu výroby
	Modernizace technologií, které umožní úspory nákladů
	Porovnávání cen různých dodavatelů a výběr toho nejlepšího

Zákaznická perspektiva

Následující tabulka zobrazuje strategické akce, které byly stanoveny jako možnost k dosažení strategických cílů v oblasti zákaznické perspektivy.

Tabulka 33: Strategické cíle zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Získávání nových zákazníků	Vstup na nové zahraniční trhy, kde společnost ještě nepůsobí. Jednalo by se převážně o asijský trh.
	Zvyšování povědomí o společnosti, například účastí na automobilových veletrzích, reklamou na internetu, zprávami v rádiích či televizních médiích.
	Provádění analýzy potřeb zákazníků čímž zjistíme jejich požadavky.
	Rozšíření výrobního programu, kterým uspokojíme přání našich zákazníků
Zlepšení konkurenceschopnosti	Provádění benchmarkingu, který nám poskytne porovnání s několika našimi konkurenty.
	Sledování vývoje konkurentů, které nás bude motivovat k dosahování lepších výsledků.
	Budování dobrého jména společnosti, které nám zajistí větší podíl na trhu.
Zvyšování kvality vyráběných produktů	Větší kontrola výrobků v jednotlivých fázích výrobního procesu, čímž předejdeme reklamacím od zákazníků.
	Výběr vhodných dodavatelů, kteří nám poskytnou kvalitní materiál.

Finanční perspektiva

Pro dosažení strategických cílů v oblasti finanční perspektivy byly stanoveny strategické akce, uvedené v následující tabulce.

Tabulka 34: Strategické akce finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Strategická akce
Trvalé zvyšování zisku	Snížení fixních nákladů
	Snížení variabilních nákladů
	Zvýšení spokojenosti zákazníků
	Zavádění nových vysoce konkurenceschopných výrobků
	Zajištěno ostatními perspektivami
Zajištění finanční stability	Provádět pravidelnou finanční analýzu a kontrolovat výkonnost společnosti
	Zajištěno ostatními perspektivami
Zvyšování tržeb	Zajištěno ostatními perspektivami
	Získání nových klientů
	Rozšíření výrobního sortimentu
	Analýza spokojenosti zákazníků

3.3.5 Proces rozšíření – roll out

Předposlední fází implementace BSC je proces rozšíření. V této fázi dochází k aplikaci všech postupů, které byly doposud navrženy. Jedná se tedy o praktickou část implementace Balanced Scorecard. V analyzované společnosti je zaveden způsob vedení shora dolů, proto i rozšíření modelu BSC bude zaváděn vertikálním způsobem. Nejprve vrcholový management poskytne informace střední managementu, ten pak předá informace výrobním mistrům a ti pak informují své podřízené. Jedná se o propojení do dalších úrovní řízení, které navíc zahrnuje zapojení nejen jednotlivých oddělení ale také samotných zaměstnanců.

Každé oddělení se pak zaměří na strategické cíle, které může svým působením ovlivnit. Je důležité také stanovit příslušné pravomoci, určit odpovědnosti a také se domluvit na jednotlivých činnostech. V této fázi je proto velmi důležitá komunikace a zpětná vazba mezi všemi jednotlivými odděleními a zaměstnanci společnosti.

3.3.6 Kontinuální nasazení modelu BSC

Poslední fází implementace BCS je připojení modelu k již existujícímu systému řízení a propojení tak stávajícího a nového systému. Analyzovaná společnost se řadí dle počtu zaměstnanců ke středně velkým podnikům, proto samotné nasazení modelu Balanced Scorecard do systému řízení bude náročnější. Pokud bychom chtěli BSC úspěšně implementovat do systému řízení, musíme zajistit sjednocení zejména s controllinglem, reportingem, strategickým plánováním, systémem odměňování a také informačním systémem.

Propojení BSC a controllingu je nezbytné z důvodu permanentní kontroly plnění předem stanovených cílů a cílových hodnot. Útvar controllingu má za úkol též sledovat případné odchylky a ty pak následně vyhodnotit a předat informace managementu společnosti.

Sjednocení BSC a reportingu bude vést zejména k jednoduššímu sledování plnění strategických cílů a také dosahování cílových hodnot. Jedná se o moderní systém, který

umožní ukládání dat v elektronické podobě a umožní tak všem zainteresovaným zaměstnancům společnosti nahlížet do informací, které budou v reportingu uvedeny.

Pokud budeme chtít propojit BSC se strategickým plánováním, musíme zejména dbát na to, aby došlo k propojení strategických akcí a cílů s rozpočty a plány společnosti. Je proto nezbytné si předem před tvorbou rozpočtu stanovit, jaké příjmy a výdaje budou souviset s realizací modelu BSC.

Abychom docílili motivace našich zaměstnanců, je nezbytné propojit BSC také se systémem odměňování. Zaměstnanci budou zapojeni do plnění strategických cílů a pomocí BSC budou vyhodnoceny jejich výkony. Pokud dojde k naplnění strategických cílů podniku, dojde i k naplnění systému odměňování.

Poslední ale neméně důležitým propojením je propojení informačních technologií a BSC. Na trhu existuje několik speciálních programů pro podporu BSC. Tyto programy jsou ale také velmi nákladné. Pro začátek společnosti bude stačit MS EXCEL, který sice nebude mít takovou vypovídací schopnost, ale pokud se vytvoří jednotný rámec, který umožní přesně sledovat jednotlivé cíle, měřítka a stanovené hodnoty napříč celou společností, tak bude MS EXCEL postačující.

3.4 Rizika implementace BSC

V této kapitole budou shrnuta rizika, která by mohla zabránit úspěšné implementaci Balanced Scorecard, neboť žádný nový projekt se při zavádění bez rizik neobejde. Tyto rizika tedy nesmíme za žádnou cenu podcenit. Proto se budeme, je nejprve snažit identifikovat, následně kvantifikovat a na závěr i eliminovat, aby Balanced Scorecard mohlo být úspěšně implementováno.

První krok, který bude v kapitole Rizika implementace BSC popisován, bude identifikace případných rizik při zavedení BSC.

3.4.1 Identifikace rizik

Rizika, která by mohla ovlivnit úspěšnou implementaci BSC

- Nevhodná volba implementačního týmu
- Chybné stanovení strategických cílů, měřítek i strategických akcí
- Stanovení nedosažitelných cílových hodnot
- Nepochopení konceptu BSC
- Nedostatečná komunikace strategie
- Nepochopení konceptu BSC
- Nedodržení časového harmonogramu

Dalším krokem bude kvantifikace předem stanovených rizik. V následující tabulce je pomocí klasifikační stupnice, která je v rozmezí od 0-3, přiřazena pravděpodobnost dopadu a také velikost dopadu.

Tabulka 35: Klasifikační stupnice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost dopadu	Velikost dopadu
0-1	malá	slabý
1-2	střední	značný
2-3	velká	obrovský

V následující tabulce jsou stanoveny hodnoty a k nim přiřazeny kategorie rizik od těch nejběžnějších až po kritické.

Tabulka 36: Kategorizace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota rizika	Kategorie rizika
0-3	Běžné
3-6	Závažné
6-9	Kritické

3.4.2 Kvantifikace rizik

V následující tabulce můžeme vidět stanovení pravděpodobnosti rizika, dopadu rizika a také hodnoty rizika, která se vypočte jako součin pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti dopadu.

Tabulka 37: Kvantifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota	Kategorie rizika
Nevhodná volba implementačního týmu	1,5	2,5	3,75	Závažné
Chybné stanovení strategických cílů, měřítek a akcí	2,5	3	7,5	Kritické
Stanovení nedosažitelných cílových hodnot	1	2,5	2,5	Běžné
Nedostatečná komunikace strategie	1,5	2,8	4,2	Závažné
Nepochopení konceptu BSC	2	2,6	5,2	Závažné
Finanční náročnost	1,3	2	2,6	Běžné
Neprovázanost BSC s dalšími činnostmi podniku	1,5	2,5	3,75	Závažné

3.4.3 Eliminace rizik

V podkapitole eliminace rizik implementace BCS, budou stanoveny jednotlivé kroky, které by mohly případným rizikům zabránit, nebo je alespoň částečně eliminovat.

Tabulka 38: Opatření vedoucí k eliminaci rizik implementace BSC (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika	Opatření
Nevhodná volba implementačního týmu	Předem stanovení vhodných kandidátů, kteří budou plně seznámeni s projektem a budou ochotni se nadále vzdělávat.
Chybné stanovení strategických cílů, měřítek i strategických akcí	Využití služeb externích poradců, kteří nám poskytnou cenné rady.
Stanovení nedosažitelných cílových hodnot	Reálně odhadnout cílové hodnoty, případně je upravovat podle současné situace podniku
Neprovázanost BSC s dalšími činnostmi podniku	Musíme propojit činnosti na všechny podnikové úrovni pomocí komunikace strategie
Nedostatečná komunikace strategie	Předem stanovení způsobu a frekvence komunikace
Nepochopení konceptu BSC	Dostatečné proškolení všech, kterých se BSC týká
Nedodržení časového harmonogramu	Tvorba časové rezervy

3.5 Výhody implementace metody Balanced Scorecard

Výhodou metody Balanced Scorecard spatřuji především v tom, že jako jedna z mála metod neřeší pouze finanční situaci podniku, ale zaměřuje se i na zaměstnance společnosti, dále na její zákazníky a také interní procesy. Všechny tyto perspektivy jsou pro správné fungování společnosti velmi důležité. Další výhodou je i skutečnost, že se metoda BSC nezaměřuje pouze na ukazatele z minulosti, ale stanovuje si budoucí cíle, kterých chce dosáhnout, což je pro společnost jistě motivující.

Další výhoda spočívá v tom, že Balanced Scorecard vychází ze strategie podniku, která slouží ke stanovení strategických cílů, měřítek a následně i cílových hodnot. Pokud dojde ke splnění všech zmíněných kroků, můžeme konstatovat, že dojde k celkovému zlepšení situace v podniku. K tomu abychom lépe pochopili jednotlivé vztahy mezi strategickými cíli, nám pomůže tvorba strategické mapy, kde jsou znázorněny jednotlivé strategické cíle a jejich vzájemná provázanost.

Mezi výhody můžeme také zařadit zvýšení komunikace na všech úrovních podniku, a větší zapojení zaměstnanců do chodu společnosti. U metody BSC je totiž nutná neustálá komunikace mezi všemi účastníky a také neustálá zpětná vazba, bez které by metoda nebyla úspěšná. Analyzovaná společnost má zhruba 300 zaměstnanců, z tohoto důvodu, může komunikace mezi všemi zaměstnanci váznout. BSC ale umožňuje prostřednictvím controllingu a reportingu pravidelnou informovanost o dosažených výsledcích.

Největší přínos této metody nastane, pokud budou splněny všechny strategické cíle společnosti, a tím se společnost stane místem, kam se budou zaměstnanci těšit, dále pak dodavatelem, kterého budou zákazníci neustále vyhledávat, a také finančně stabilním podnikem, který ocení především jeho vlastníci. Jedná se o provázaný systém, který začíná u spokojených zákazníků, vede přes efektivitu interních procesů, pokračuje k uspokojení zákazníků a končí u zvýšené rentability společnosti.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout model Balanced Scorecard do vybrané společnosti a zvýšit tak její výkonnost a také konkurenceschopnost. Proto, aby bylo výsledného cíle naplněno, bylo nejprve zapotřebí provést strategickou a finanční analýzu. Ve strategické analýze byly především zjištěny silné a slabé stránky společnosti a také její příležitosti a hrozby. Zejména pak slabé stránky, příležitosti a hrozby byly podkladem pro vhodnou tvorbu strategických cílů v oblasti zákaznických a interních procesů a také perspektivy učení a růstu, které jsou součástí metody Balanced Scorecard. Podrobná finanční analýza nám pak odhalila finanční stránku analyzované podniku, jež utvořila důležitý základ pro rozhodování o strategických cílech finanční perspektivy.

Prvním krokem úspěšné tvorby modelu Balanced Scorecard bylo stanovit strategické cíle k jednotlivým perspektivám. Celkem bylo stanoveno 13 strategických cílů. Strategie perspektivy učení a růstu se zaměřila na 4 strategické cíle, kterými bylo zvyšování kvalifikace zaměstnanců, větší podíl zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti, dále pak udržení stávajících zaměstnanců a jako polední byl zvolen cíl získávání nových zaměstnanců. Za strategické cíle v perspektivě interních procesů byly zvoleny 3 cíle, kterými jsou využívání nových technologií, zvyšování produktivity práce a zvyšování efektivnosti výrobního procesu. V zákaznické perspektivě byly určeny také 3 cíle a to, získávání nových zákazníků, zlepšení konkurenceschopnosti společnosti a zvyšování kvality vyráběných produktů. V oblasti finanční perspektivy byly stanoveny strategické cíle, týkající se zajištění finanční stability společnosti, zvyšování tržeb a také trvalého zvyšování zisku.

Dalším krokem bylo vybrat vhodná měřítka k jednotlivým strategickým cílům a také stanovení cílových hodnot. Jednotlivá měřítka a hodnoty byly především konzultovány s oddělením controllingu a kalkulací. Následně byly ještě přiřazeny strategické akce k dosažení jednotlivých strategických cílů.

Součástí tvorby Balanced Scorecard byl také proces rozšíření, kde bylo navrženo, jak by stanovené postupy měly být v analyzované společnosti převedeny do praxe. Posledním

krokem bylo navržení kontinuálního nasazení, neboli sjednocení Balanced Scorecard s controllíngem, reportingem, strategickým plánováním, systémem odměňování a také informačním systémem. Tento krok je nezbytný, pokud chceme úspěšně zavést model BSC do systému řízení.

V práci byl také sestaven časový harmonogram, ve kterém bylo stanoveno, že společnost na implementaci projektu bude potřebovat 20 týdnů a náklady související s jeho zavedením byly odhadnuty na necelých 786 000 Kč. V závěru práce byly také shrnuty pro společnost výhody, které by plynuly z jeho zavedení ale i případná rizika, kterým by společnost musela čelit.

Pokud by společnost využila všechny potřebné kroky stanovené a popsané v předložené práci, bude mít pak velkou šanci k úspěšné implementaci modelu Balanced Scorecard. Tím dosáhne své hlavní podnikové strategie, stane se tak úspěšnější na trhu a bude i více konkurenceschopná.

Seznam zdrojů

- 1) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084.
- 2) RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- 3) WAGNER, J. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 4) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- 5) KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-529-1.
- 6) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 10., přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2005. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-735-5033-4.
- 7) SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Finanční analýza v řízení firmy. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 8) SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, Praha: GradaPublishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 987-80-247-2424-9.
- 9) PODNIKÁTOR. Analýza vnějšího okolí podniku. *Podnikator.cz* [online]. ©2017 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek->

podnikani/zalozenispolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE

- 10) PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 978-80-85763-77-5.
- 11) KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *BalancedScorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- 12) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- 13) HORWÁTH & PARTNERS. *BalancedScorecard v praxi*. 2.vyd. Praha: ProfessConsulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-9.
- 14) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, ISBN 80-214-3325-6.
- 15) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 16) MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2., vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- 17) Internetové stránky společnosti

- 18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. *czso.cz*. [online]. ©2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/statistiky>
- 19) PARDUBICKÝ KRAJ. O kraji. *pardubickykraj.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.pardubickykraj.cz/>
- 20) ELTRŽBY. O co jde. *eltrzby.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/o-co-jde>
- 21) ČESKÁ REPUBLIKA. Politický systém České republiky. *Czech.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/88070-politicky-system-ceske-republiky>
- 22) KURSY.CZ. Odměňování metodou Balanced ScoreCard. *kursy.cz* [online]. ©1997-2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.kursy.cz/odmenovani-metodou-balanced-scorecard-products01255/>
- 23) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Co to je inflace. *Cnb.cz* [online]. ©2003-2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html
- 24) APERTA. Balanced ScoreCard. *aperta.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-10] Dostupné z: <http://aperta.cz/poradenstvi>
- 25) Výroční zprávy společnosti
- 26) Interní zdroje společnosti

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj HDP v ČR od roku 2010.....	38
Tabulka 2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR od roku 2010	38
Tabulka 3: Vývoj inflace v ČR od roku 2010.....	39
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti.....	42
Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv za období 2011 až 2015 v %	43
Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv za období 2011 až 2015 v %.....	44
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv za období 2011 až 2015 v %.....	44
Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv za období 2011 až 2015 v %.....	46
Tabulka 9: Analýza rozdílových ukazatelů za období 2011 až 2015 v tis. Kč.....	47
Tabulka 10: Analýza ukazatelů rentability za období 2011 až 2015 v %.....	49
Tabulka 11: Analýza ukazatelů aktivity za období 2011 až 2015	51
Tabulka 12: Analýza ukazatelů likvidity za období 2011 až 2015.....	53
Tabulka 13: Analýza ukazatelů zadluženosti za období 2011 až 2015	54
Tabulka 14: Náklady spojené s implementací BSC.....	61
Tabulka 15: Časový harmonogram projektu BSC	62
Tabulka 16: Současný přehled dat týkající se kvalifikace zaměstnanců	71
Tabulka 17: Počet ročních návrhů zaměstnanců při zapojení do rozvoje společnosti...	72
Tabulka 18: Současná data týkající se fluktuace zaměstnanců.....	73
Tabulka 19: Současná data týkající se investic do zlepšení prostředí	74
Tabulka 20: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení a růstu	75
Tabulka 21: Data potřebná k výpočtu produktivity práce	76
Tabulka 22: Podíl režijních nákladů na tržbách.....	77
Tabulka 24: Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů.....	78
Tabulka 25: Podíl chybných produktů zachycených ve výrobě	79
Tabulka 26: Podíl chybných produktů reklamovaných zákazníkem	80
Tabulka 27: Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy.....	80
Tabulka 28: Vývoj tržeb společnosti v letech 2013-2015	81
Tabulka 30: Vývoj rentability tržeb v letech 2013-2015	82
Tabulka 31: Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy	83
Tabulka 32: Strategické akce perspektivy učení a růstu.....	84
Tabulka 33: Strategické akce perspektivy interních procesů.....	85

Tabulka 34: Strategické cíle zákaznické perspektivy	86
Tabulka 35: Strategické akce finanční perspektivy	87
Tabulka 36: Klasifikační stupnice	90
Tabulka 37: Kategorizace rizik	90
Tabulka 38: Kvantifikace rizik	91
Tabulka 39: Opatření vedoucí k eliminaci rizik implementace BSC	92

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	14
Obrázek 2: Model BalancedScorecard	25
Obrázek 3: Základní měřítko zákaznické perspektivy	27
Obrázek 4: Obecný model hodnotového řetězce	28
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	36
Obrázek 6: Strategická mapa	69

Seznam grafů

Graf 1: Vertikální analýza aktiv v letech 2011-2015	45
Graf 2: Vertikální analýza pasiv v letech 2011-2015	47
Graf 3: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2011-2015.....	49
Graf 4: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2011-2015	50
Graf 5: vývoj ukazatelů obratu v letech 2011-2015	52
Graf 6: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011-2015	54
Graf 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2011-2015.....	55

Seznam vzorců

Vzorec 1: Vertikální analýza	16
Vzorec 2: Horizontální analýza	16
Vzorec 3: Čistý pracovní kapitál	17
Vzorec 4: Čisté pohotové prostředky.....	17
Vzorec 5: Čistý peněžní majetek	17
Vzorec 6: Rentabilita aktiv	18
Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu.....	19
Vzorec 8: Rentabilita tržeb	19
Vzorec 9: Obrat aktiv.....	20
Vzorec 10: Obrat zásob.....	20
Vzorec 11: Doba obratu zásob	20
Vzorec 12: Doba obratu pohledávek	20
Vzorec 13: Doba obratu závazků.....	21
Vzorec 14: Okamžitá likvidita	21
Vzorec 15: Pohotová likvidita	21
Vzorec 16: Běžná likvidita	22
Vzorec 17: Celková zadluženost.....	22
Vzorec 18: Úrokové krytí	23
Vzorec 19: Koeficient samofinancování.....	23
Vzorec 20: Doba splácení dluhu.....	23

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha společnosti v letech 2011-2015	105
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2015	107

Příloha 1: Rozvaha společnosti v letech 2011-2015

ROZVAHA							
Označ.	AKTIVA	řádek	2011	2012	2013	2014	2015
	Aktiva celkem	1	201 021	191 494	208 570	269 760	195 320
B.	DM	3	75 623	71 074	69 717	61 813	61 270
I.	DNM	4	622	455	1 912	1 086	481
3.	Software	7	1	0	0	962	481
5.	Goodwill	9	621	455	290	124	
7.	NDNM	11			1 622		
II.	DHM	13	75 001	70 595	67 805	60 727	60 789
1.	Pozemky	14	5 393	5 393	6 200	6 200	6 200
2.	Stavby	15	43 119	41 554	39 180	36 690	35 864
3.	SMV	16	24 453	23 610	22 399	17 569	18 481
6.	Jiný DM	19	26	26	26	26	26
7.	NDM	20	2 010	9		152	218
C.	OA	31	124 466	119 276	136 024	205 313	130 727
I.	Zásoby	32	76 581	95 495	97 861	113 888	96 205
1.	Materiál	33	68 914	86 307	79 806	100 567	91 637
2.	NV, polotovary	34	1 687	511	7 671	992	470
3.	Výrobky	35	5 980	6 247	10 354	12 300	4 043
5.	Zboží	37		2 430	30	29	55
II.	Dl. pohledávky	39	1 169	1 520	2 175	2 806	2 995
8.	Odložená daňová pohledávka	47	1 169	1 520	2 175	2 806	2 995
III.	Kr. pohledávky	48	31 440	14 596	18 769	79 890	18 118
1.	Pohledávky z OV	49	17 864	1 881	6 692	8 195	5 726
6.	Stát – daňové pohledávky	54	9 683	7 142	9 548	13 504	9 814
7.	Kr. poskytnuté zálohy	55	2 281	1 122	1 137	1 095	1 106
9.	Jiné pohledávky	57	1 612	4 451	1 392	1 646	1 472
IV.	KFM	58	15 576	7 665	17 219	8 729	13 409
1.	Peníze	59	96	26	30	111	83
2.	Účty v bankách	60	15 480	7 639	17 189	8 618	13 326
D. I.	Časová rozlišení	63	632	1 171	2 829	2 634	3 323
1.	NPO	64	630	1 169	2 829	2 634	3 323
3.	PPO	66	2	2			

Ozn.	PASIVA	řádek	2011	2012	2013	2014	2015
	Pasiva celkem	67	201 021	191 494	208 570	269 760	195 320
A.	Vlastní kapitál	68	631	8 776	18 177	30 774	32 001
I.	Základní kapitál	69	200	200	200	200	200
1.	Základní kapitál	70	200	200	200	200	200
III.	Rezervní fondy	80		10	20	20	20
1.	Zákonný rezervní fond	81		10	20	20	20
IV.	VH minulých let	83	- 4 160	421	8 556	15 901	16 824
1.	Nerozdělený zisk minulých let	84	128	421	8 556	15 901	16 824
V.	VH běžného úč. obd.	87	4 591	8 145	9 401	14 653	14 957
B.	Cizí zdroje	88	200 390	182 718	190 393	238 986	163 319
I.	Rezervy	89	4 577	5 624	4 944	6 796	5 350
3.	Rezerva na daň z příjmů	92	1 961	1 515	876	1 679	182
4.	Ostatní rezervy	93	2 616	4 109	4 068	5 117	5 168
III.	Kr. závazky	105	58 814	42 836	73 083	102 625	104 723
1.	Závazky z OV	106	53 776	36 516	66 656	96 135	98 083
5.	Závazky k zaměstnancům	110	2 414	2 542	2 764	2 839	3 003
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení	111	1 388	1 291	1 487	1 550	1 645
7.	Stát – daňové závazky a dotace	112	328	268	380	383	516
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113		77			
10.	Dohadné účty	115	896	2 128	1 769	1 690	1 293
11.	Jiné závazky	116	12	14	27	28	183
IV.	BÚ a výpomoci	117	136 999	134 258	112 366	129 565	53 246
2.	Kr. BÚ	119	136 99	134 258	112 366	129 565	53 246

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2015

Výkaz zisku a ztráty							
Označ.	Výkaz zisku a ztráty	řádek	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zb.	1	6 322	658	2 146	2 235	692
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	6 185	418	1 638	1 867	492
+	Obchodní marže	3	137	240	508	368	200
II.	Výnosy	4	497 280	619 126	623 066	743 059	755 553
1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	5	496 477	619 618	610 564	745 465	761 831
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	- 135	- 908	11 267	- 4 734	- 8 779
3.	Aktivace	7	938	3 416	1 235	2 328	2 501
B.	Výkonová spotřeba	8	417 008	540 385	535 365	665 650	678 304
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	368 784	473 543	467 950	573 005	582 506
2.	Služby	10	48 224	66 842	67 415	92 645	95 798
+	Přidaná hodnota	11	80 409	78 981	88 209	77 777	77 449
C.	Osobní náklady	12	49 655	55 106	57 995	59 379	63 636
1.	Mzdové náklady	13	36 780	40 993	42 979	44 124	47 420
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	12 391	13 581	14 294	14 681	15 621
4.	Sociální náklady	16	484	532	722	574	595
D.	Daně a poplatky	17	699	852	854	858	854
E.	Odpisy dl. majetku	18	9 331	9 792	10 627	10 921	8 405
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	111 926	90 617	70 103	106 403	94 575
1.	Tržby z prodeje dl. majetku	20	3 161	2 188	142	172	558
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	108 765	88 429	69 961	106 231	94 017
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	22	112 791	94 206	63 499	90 056	82 433
1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	23	3 048	2 180	35		113

2.	Prodaný materiál	24	109 743	92 026	63 464	90 056	82 320
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	25	4 382	1 762	3 188	3 391	- 55
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 502	3 629	3 010	3 218	3 197
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 443	2 435	2 349	2 573	2 136
*	Provozní VH	30	16 536	9 074	22 810	20 220	17 812
X.	Výnosové úroky	42	1	2	1	28	103
N.	Nákladové úroky	43	4 467	3 115	2 334	1 767	1 626
XI.	Ostatní fin. výnosy	44	4 309	9 664	5 323	3 348	6 146
O.	Ostatní fin. náklady	45	10 868	5 323	13 976	3 545	3 994
*	Finanční VH		-11 025	-10 986	1 228	-1936	629
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost		920	2 157	2 423	3 631	3 484
1.	-splatná		1 961	2 508	3 078	4 263	3 672
2.	-odložená		-1041	-351	-655	-632	-188
**	VH za běžnou činnost		4 591	8 145	9 401	14 653	14 957
***	VH za účetní období		4 591	8 145	9 401	14 653	14 653
****	VH hospodaření před zdaněním		5 511	10 302	11 824	18 284	18 441